

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Vzdělávání a rozvoj pracovníků na Ministerstvu vnitra České republiky
Education and Development of the Staff at the Ministry of Interior of the Czech Republic

Student: Martin Heczko
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martina Halásková, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracoval samostatně.

.....

7. 5. 2010

Obsah

1. ÚVOD	1
2. VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	3
2.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA V ČESKÉ REPUBLICE	3
2.2 ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	4
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VÝZNAM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU	6
2.4 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	7
2.5 SYSTEMATICKÝ VZDĚLÁVACÍ CYKLUS VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	9
2.6 LEGISLATIVA V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	10
3. ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ NA MINISTERSTVU VNITRA ČR	14
3.1 CHARAKTERISTIKA MINISTERSTVA VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY	14
3.1.1 Organizační struktura Ministerstva vnitra České republiky.....	14
3.1.2 Platové třídy a kvalifikační předpoklady pro zaměstnance ve veřejných službách a správě	15
3.2 PERSONÁLNÍ ODBOR MINISTERSTVA VNITRA ČR	16
3.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA MINISTERSTVU VNITRA ČR V LETECH 2007 AŽ 2009 ..	18
3.3.1 Typy vzdělávání zaměstnanců vzdělávání na Ministerstvu vnitra ČR.....	18
3.4 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ NA MV ČR ZA OBDOBÍ 2007–2009	22
3.4.1 Počty absolventů vzdělávání na MV ČR v letech 2007 až 2009.....	23
3.4.2 Počet typů vzdělávacích akcí.....	26
3.4.3 Průměrný počet dní na jeden typ vzdělávací akce	27
3.4.4 Počet dní strávený zaměstnanci MV ČR na vzdělávání	29
3.4.5 Náklady na vzdělávání na MV ČR.....	29
3.5 ZPŮSOB HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ NA MINISTERSTVU VNITRA ČR	31
3.6 ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ NA MINISTERSTVU VNITRA V POROVNÁNÍ S OSTATNÍMI SPRÁVNÍMI ÚŘADY V LETECH 2007–2009	33
3.6.1 Vstupní vzdělávání úvodní.....	35
3.6.2 Vstupní vzdělávání následné	36
3.6.3 Základní manažerské vzdělávání.....	36
3.6.4 Jiné manažerské vzdělávání	37

3.6.5 Standardizované jazykové zkoušky.....	37
3.6.6 Jiné jazykové vzdělávání	38
3.6.7 Vzdělávání v dalších oblastech stanovených vládou.....	39
3.6.8 Vzdělávání v dalších oblastech stanovených správním úřadem.....	41
3.6.9 Základní pedagogická příprava lektorů.....	41
3.6.10 Celkové vyhodnocení implementace Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech	42
4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ MINISTERSTVA VNITRA ČR.....	44
4.1 DOPORUČENÍ PRO PERSONÁLNÍ ODBOR MV ČR V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	44
4.2 DOPORUČENÍ PRO ZAMĚSTNANCE MV ČR V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	45
4.3 PŘÍNOS PRO SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ NA MV ČR	46
5. ZÁVĚR.....	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM ZKRATEK.....	54
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	55
PŘÍLOHY	56

1. Úvod

Pro kvalitní fungování veřejné správy a samosprávy je stejně jako ve firmách klíčovým faktorem **člověk**. Tedy zaměstnanec. A to zaměstnanec vzdělaný. Ten totiž ovlivňuje nejen kvalitu poskytovaných služeb, ale také to, jak organizaci vnímá okolí. Musí to tedy být člověk odborně vzdělaný a připravený na výkon veřejné správy. Nejlépe pak člověk, jenž se ztotožňuje s cíli veřejné správy a jejími úkoly, člověk bezúhonný a trpělivý.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků proto představuje zásadní část práce personalistů či personálního oddělení v organizaci. A nejen jich. Mělo by být v popředí zájmu také všech vedoucích pracovníků a manažerů. Jedině pak, probíhá-li vzdělávání systematicky, podle vzdělávacího plánu, může být účinné.

Práce úředníků veřejné správy se stává čím dál kvalifikovanější profesí. Narozdíl od dávných dob, kdy se pro výkon funkce ve veřejné správě nevyžadovaly žádné speciální schopnosti či vzdělání, se situace mění a vzdělávání a rozvoj pracovníků se, stejně jako řízení lidských zdrojů obecně, dostává do popředí zájmu při řízení organizace. Jak totiž vyplývá z provedených průzkumů, většina organizací si uvědomuje důležitost investic do vzdělávání zaměstnanců. Přestože tyto investice dočasně zvyšují náklady, z dlouhodobého hlediska se vyplácí.

Také v oblasti veřejné správy je problematice vzdělávání zaměstnanců věnována velká pozornost. Zvláště v souvislosti s **reformou** veřejné správy, která přinesla **zvýšení profesionalizace** a **modernizaci** veřejné správy. Tím se také zvýšily nároky na vzdělání a odbornou připravenost úředníků.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků na Ministerstvu vnitra České republiky (dále také jako MV nebo MV ČR) v období od roku 2007 do roku 2009.

Celá práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Ve své práci budu používat metodu analýzy a také srovnávací analýzu (Ministerstvo vnitra ČR a ostatní správní úřady). K naplnění cíle je pak ověřována hypotéza – že vzdělávání na ministerstvu probíhá přesně v souladu s požadavky danými Pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Bakalářská práce obsahuje 5 kapitol a věnuje se Ministerstvu vnitra ČR obecně, zabývá se kategoriemi zaměstnanců a vstupními požadavky na vzdělání, oblastí vzdělávání jako takovou, zda je v souladu s obecně nastolenými pravidly, a jak je na tom Ministerstvo

vnitřní v porovnání s ostatními správními úřady. Věnuje se také finančnímu rozpočtu, který má Ministerstvo vnitra ČR na tuto oblast k dispozici. Praktická část je zakončena zhodnocením situace v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na Ministerstvu vnitra ČR a návrhy a doporučeními v této oblasti.

V bakalářské práci jsou použity znalosti a informace získané z odborné literatury z oblasti vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a dalších zdrojů, jako jsou např. internetové zdroje, legislativa ČR, statistiky a interní materiály poskytnuté ministerstvem a také www stránky Ministerstva vnitra ČR.

2. Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě

Stejně jako v každé firmě či organizaci i ve veřejné správě je klíčovým faktorem člověk. Tlak reforem probíhajících ve veřejném sektoru po roce 1990 zvyšuje potřebu vzdělávání také ve veřejné správě. I u úředníků jsou tak nyní vyžadovány nové znalosti a dovednosti. [8] V této kapitole se budu věnovat systému veřejné správy v České republice a oblasti vzdělávání ve veřejné správě obecně.

2.1 Veřejná správa v České republice

„Veřejnou správou je poskytování správních činností souvisejících s poskytováním veřejných služeb a se správou na ústřední i místní úrovni. Veřejnou správou bývají označovány též úřady. V centralistickém pojetí státu byl nositelem veřejné správy pouze stát. V současné době je však veřejná správa rozdělena na státní správu a samosprávu.“ [32]

Oblast veřejné správy v České republice prochází od roku 1989 rozsáhlými a stále probíhajícími změnami. Od roku 1990 došlo ke změně skladby ústředních orgánů státní správy, jejich počet byl značně zredukován a také se změnila jejich funkce. Po rozpadu československé federace byl vytvořen „samostatný stát se zcela novou strukturou nejvyšších státních orgánů, s jednotným systémem zákonodárství, s jediným parlamentem, vládou a nejvyšším soudem“. [12] Vnitřní členění republiky se stále vyznačovalo výlučně územně správním uspořádáním.

Od roku 1990 byl systém národních výborů nahrazen novým systémem – místo místních a městských národních výborů byla vytvořena obecní samospráva, jejíž úprava byla součástí zákona č. 367/1990 Sb., o obcích. Okresní národní výbory nahradily okresní úřady, krajské národní výbory byly zrušeny a jejich kompetence přešly na nové okresní úřady a ústřední správní úřady. [12]

Tento nový systém byl sice vytvořen jako dočasný, předpokládala se existence vyšší samosprávy, přesto vydržel déle, než se očekávalo. Vyšší samospráva byla zavedena až novým zákonem z roku 1997 (zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávních celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava

České republiky). Tímto zákonem byly vymezeny pouze územní hranice krajů, jejich kompetence a způsob organizace byly vyřešeny až od roku 2000. V další fázi reformy byl vytvořen návrh zákona o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností (publikován jako zákon č. 314/2002 Sb.) [12]

V řízení veřejného sektoru hraje rozhodující úlohu ústřední státní správa. Tato úloha spočívá především ve vytváření koncepcí a obecných pravidel fungování společnosti. Nejdůležitějším orgánem v tomto procesu je vláda České republiky, která je vrcholným orgánem výkonné moci a má za úkol řídit, kontrolovat a sjednocovat činnost ministerstev [12]. „Tato činnost je komplikovanější i díky tomu, že jsme součástí Evropské unie, která klade vysoké nároky nejen na vládu, ale zdůrazňuje především efektivní, koordinovanou a flexibilní součinnost celé ústřední státní správy.“ [12]

2.2 Základní pojmy z oblasti vzdělávání pracovníků veřejné správy

Jelikož se požadavky na pracovníky různí v závislosti na organizaci (na jejím typu, velikosti, systému vzdělávání či okolním prostředí) a jsou také zároveň proměnlivé v čase, je nutné, aby si člověk neustále rozšiřoval a zdokonaloval své znalosti a dovednosti. Vzdělávání pracovníků v sobě zahrnuje tyto **aktivitty**:

1. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (jde v podstatě o tzv. doškolování, které je tradičním, nejčastějším a často také hlavním úkolem vzdělávání pracovníků).
2. Rozšiřování pracovních schopností (tedy zvyšování použitelnosti pracovníků).
3. Úsilí o rozšiřování pracovních schopností usnadňuje možné rekvalifikační procesy pracovníků (pracovníci, jejichž povolání není v organizaci právě potřeba, se přeshkolují na povolání, která jsou naopak v organizaci potřeba).
4. Nutnost přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii či stylu práce v organizaci.
5. Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice odborné způsobilosti – kvalifikace – a více zahrnuje formování osobnosti pracovníka. [7]

Podle Armstronga v sobě proces rozvíjení lidí zahrnuje:

- ⇒ Učení se.
- ⇒ Vzdělávání.
- ⇒ Rozvoj.
- ⇒ Odborné vzdělávání (výcvik). [1]

Učení se definovali Bass a Vaughan jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností.“ [1]

Vzdělávání je charakterizováno jako rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí, které jsou vyžadovány spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.

Rozvojem rozumíme růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.

Odborné vzdělávání neboli *výcvik* pak představuje plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně [1].

Podle Koubka lze v systému formování pracovních schopností pracovníka rozlišit tyto tři oblasti:

1. **Oblast všeobecného vzdělávání** – v této oblasti dochází k formování základních a všeobecných znalostí a dovedností tak, aby bylo člověku umožněno žít ve společnosti. V návaznosti na tyto znalosti má pak člověk možnost získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti. Je to vzdělávací oblast, jež se orientuje na tzv. *sociální rozvoj* člověka a je zcela řízena a kontrolována státem.
2. **Oblast odborného vzdělávání** – někdy také bývá označována výrazem *oblast formování kvalifikace* či *oblast odborné/profesní přípravy*. V této oblasti dochází k procesu přípravy na povolání, k formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na specifické povolání, aktualizace dovedností nebo jejich přizpůsobování se měnícím požadavkům daného pracovního místa. Je to tedy oblast orientovaná převážně na zaměstnání a zahrnuje v sobě jak základní přípravu na povolání, tak také doškolení, prohlubování kvalifikace či rekvalifikace.

3. **Oblast rozvoje** – neboli *oblast dalšího vzdělávání* či *oblast rozšiřování kvalifikace* – je orientována převážně na získání takových znalostí a dovedností, které nejsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Součástí této oblasti je i formování osobnosti jedince. Jde tedy o oblast, v níž dochází k formování pracovního potenciálu člověka tak, že se z jedince stává adaptabilní pracovní zdroj, jenž lépe přispívá k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů. [7]

2.3 Vzdělávání a jeho význam pro veřejnou správu

Sebelepší organizace (ať už se jedná o instituci veřejné správy, nebo soukromou firmu) nemůže být úspěšná, nebude-li připravená na probíhající změny a schopna na ně flexibilně reagovat. Základem flexibilní organizace je ale flexibilní člověk – člověk, který je na změnu nejen připraven, ale také ji přijímá a podporuje ji. Proto se samozřejmě péče o formování pracovních schopností pracovníků stává pro personalisty úkolem číslo jedna. Již dávno organizace pochopily, že v dnešní moderní společnosti plné změn není možné, aby člověk vystačil se znalostmi, které získal během přípravy na své povolání, ale musí se často (a mnohdy i po celý život) učit nové věci, a tak rozšiřovat a prohlubovat své znalosti.

Současná doba a charakter práce a řízení však vyžaduje nejen využití tradičních způsobů vzdělávání pracovníků (např. zácvik, doškolování či přeškolování), ale jsou stále více nutné různé rozvojové aktivity, jež jsou zaměřeny na formování širokého spektra znalostí a dovedností [7].

Hlavními **důvody**, proč by se organizace měly věnovat vzdělávání a rozvoji pracovníků, jsou:

- ⇒ Stále častější výskyt nových poznatků a vznik nových technologií, které způsobují rychlé zastarávání znalostí pracovníků.
- ⇒ Proměnlivost lidských potřeb a tudíž i trhu výrobků a služeb, na níž jsou organizace nuceny pružně reagovat.
- ⇒ Změna techniky a technologií v organizacích.
- ⇒ Častější organizační změny.
- ⇒ Orientace organizací na kvalitu výrobků a služeb a orientace na zákazníka.
- ⇒ Zvýšená proměnlivost podnikatelského prostředí.

- ⇒ Změna organizace práce, povaha práce, změna metod řízení organizace.
- ⇒ Rozvoj informačních technologií.
- ⇒ Globalizace a internacionalizace a z nich vyplývající nutnost komunikovat a pohybovat se v mezinárodním prostředí.
- ⇒ Nutnost snižování nákladů.
- ⇒ Změna hodnotového žebříčku lidí, orientace na kvalitu pracovního života.
- ⇒ Díky vzdělávání a péči o své zaměstnance si organizace zlepšuje pověst a získává kvalitní a loajální zaměstnance. [7]

2.4 Formy a metody vzdělávání ve veřejné správě

Dle Dvořákové existuje šest možných **forem vzdělávání**:

1. Řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti – tzv. **neformální vzdělávání**, kdy se zaměstnanec zpravidla pod dohledem školitele nebo zkušeného spolupracovníka učí zvládat nové poznatky a dovednosti při plnění běžných úkolů.
2. Řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti – tzv. **formální vzdělávání**, kdy se pracovníci vzdělávají mimo své pracoviště (např. ve výukových dílnách, školících místnostech apod.).
3. Řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele – tzv. **institucionalizované vzdělávání**, kam patří např. vzdělávání v institucích v rámci i mimo rámec národního školského systému, na úrovni středních a vysokých škol, vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest apod.
4. Neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti – tzv. **informální vzdělávání**, pro které je podstatné aktivní přístup a zájem zaměstnance, protože se jedná o získávání znalostí prostřednictvím pozorování práce jiných, vyhledáváním informací apod.
5. Neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti – tzv. **interpersonální vzdělávání**, kdy zaměstnanec přijímá informace mimo proces vzdělávání či práce, tedy např. při neformální komunikaci.
6. Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele – tzv. **celoživotní sebevzdělávání**, k němuž je člověk přinucen technickými změnami a technologickým pokrokem, který způsobuje prolínání a sbližování různých oblastí lidské činnosti a jednotlivých oborů. [4]

Metody vzdělávání se obecně dělí podle:

⇒Aktivity posluchače (metody pasivní a aktivní).

⇒Místa realizace výuky (na pracovišti či mimo pracoviště, někteří autoři ještě přidávají třetí skupinu – metody, které se používají na pracovišti i mimo pracoviště – např. vzdělávání pomocí počítačových programů). [3]

Každá organizace si volí vzdělávací metody podle toho, zda jsou vhodné právě pro její zaměstnance. Obecně můžeme říci, že metody vzdělávání na pracovišti se užívají u manuálních profesí, zatímco metody vzdělávání mimo pracoviště jsou využity převážně pro vedoucí zaměstnance či specialisty. Při výuce je však dobré dát přednost metodám aktivním, protože literatura uvádí, že lidé jsou schopni si při učení zapamatovat jen určité množství informací (např. jen 10 % toho, co čtou, 20 % toho, co slyší, ale už 50 % toho, co vidí a slyší, a dokonce 90 % toho, co sami říkají a dělají).

Podle **aktivity** posluchačů můžeme rozlišit např. následující metody:

⇒Přednáška

⇒Seminář

⇒Výuka pomocí počítačových výukových programů (e-learning)

⇒Případová studie

⇒Workshop

⇒Development Centre (rozvojové programy) [2]

Přednášku využíváme především tehdy, potřebujeme-li zaměstnancům zprostředkovat faktické informace. Její výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročná příprava. Její nevýhodou je jednostranný tok informací, které účastníci pouze pasivně přijímají [7].

Seminář je podobně jako přednáška metodou, která zprostředkovává znalosti. Někdy je označován také jako *přednáška spojená s diskusí* (skupinovou diskusí), čímž stojí (co se aktivity účastníků týče) nad přednáškou. Jeho výhodou je samotné propojení s diskusí, která motivuje účastníky k aktivní účasti a napomáhá vzniku nápadů a vytváření jejich řešení [7].

E-learning je podle některých autorů často označován jako nový směr vzdělávání, někteří autoři jej naproti tomu vnímají jen jako výuku probíhající v alternativním prostředí, která používá jiné učební pomůcky než tradiční vzdělávací metody [6]. Metoda e-learningu je v současné době velmi oblíbená, počítače totiž dokáží simulovat pracovní situace, usnadňují

učení a poskytují velké množství informací. Jeho výhodou je, že ho lze použít jak v kolektivním, tak individuálním vzdělávání. Je to interaktivní metoda, která nám umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a jež nám umožňuje zvolit vhodné tempo i přizpůsobit celé vzdělávání individuálním potřebám. Naproti tomu je to metoda velmi náročná na vybavení a na finanční zajištění [7].

Případová studie je velmi oblíbenou metodou, jež se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečné nebo smyšlené problémy, které mohou v organizaci vzniknout a jež se jednotliví účastníci snaží studovat, diagnostikovat a následně také navrhnout řešení daného problému. Týká-li se problém skutečné události, která se udála již v minulosti, lze účastníky konfrontovat se skutečným řešením, které organizace zvolila v praxi. Nevýhodou této metody je ale poměrně náročná příprava a vysoké požadavky na vzdělavatele [7].

Workshop je variantou případových studií a někdy bývá označován jako skupinové cvičení. Jedná se o řešení praktických problémů v týmech. Jeho výhodou je příležitost podělit se o nápady při řešení, posoudit různé návrhy a nahlížet na problém z různých hledisek. Nevýhodou může být neznalost řešitelského týmu nebo jejich malé zkušenosti nutné k posouzení problému [7].

Development Centre (rozvojové programy) neboli tzv. diagnosticko-výcvikový program je moderní metodou, při níž účastníci plní úkoly a řeší problémy, jež jsou každodenní součástí práce manažera. Úkoly jsou často generovány počítačem, díky němuž lze měnit jejich frekvenci, a tak měnit také stresovou zátěž. Účastníci se učí překonávat stres a osvojují si základní manažerské dovednosti. Nevýhodou této metody je její náročnost na přípravu a technické vybavení [7].

2.5 Systematický vzdělávací cyklus ve veřejné správě

Každý správní úřad či orgán veřejné správy se snaží, aby vzdělávání bylo efektivní. Je proto nutné, aby probíhalo systematicky. Koubek ve své knize uvádí: „Je to neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ [7]

Výhodou systematického vzdělávání je například [7]:

⇒ Neustálá „zásoba“ náležitě odborně připravených pracovníků.

- ⇒ Možnost průběžně formovat pracovníky podle aktuálních potřeb organizace.
- ⇒ Neustálé zvyšování kvalifikace pracovníků.
- ⇒ Neustálé zlepšování pracovního výkonu i produktivity práce.
- ⇒ Efektivní způsob, jak pokrýt dodatečnou potřebu pracovníků z vlastních zdrojů.
- ⇒ Nižší náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka než u jiného typu vzdělávání.
- ⇒ Možnost neustálého zlepšování vzdělávacího procesu.
- ⇒ Zlepšení vztahu pracovníků k organizaci, zvýšení jejich motivace.
- ⇒ Zvýšení atraktivity organizace na trhu práce.
- ⇒ Zvýšení sociální jistoty pracovníků.
- ⇒ Zvyšování kvality a zároveň tržní ceny pracovníka.
- ⇒ Zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Celý vzdělávací cyklus je odstartován identifikací potřeb vzdělání, následuje fáze plánování, v níž je třeba vyřešit otázky rozpočtu, časového plánu či zúčastněných pracovníků, další fází je samotný proces vzdělávání a na konec je nutné provést hodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu a metod.

2.6 Legislativa v oblasti vzdělávání ve veřejné správě

Vzdělávání ve veřejné správě je upravenou legislativou České republiky.

Oblast vzdělávání **úředníků územních samosprávných celků** je upravena *Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů*. Tento zákon je účinný od počátku roku 2003.

Tento zákon rozlišuje čtyři typy vzdělávání úředníků:

- ⇒ **Vstupní vzdělávání** – které musí zaměstnanec dokončit do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru a zahrnuje převážně znalosti základů veřejné správy, obecné zásady organizace a územního samosprávného celku, základy veřejného práva apod.
- ⇒ **Průběžné vzdělávání** – které se zaměřuje na prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků, včetně jazykového vzdělávání.

⇒ **Zvláštní odborná způsobilost** – zaměstnanec je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je zvláštní odborná způsobilost potřeba.

⇒ **Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů** – kteří jsou také povinni si prohlubovat kvalifikaci. Jejich vzdělávání zahrnuje část obecnou (zaměřenou na dovednosti a znalosti v oblasti řízení pracovníků) a zvláštní (zaměřenou na činnosti vykonávané podřízenými pracovníky).

Dalším zákonem, ve kterém je obsaženo vzdělávání zaměstnanců, je *Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (Služební zákon)*. Tento zákon je sice platný, ale většina jeho částí nabude účinnosti od 1. ledna 2012.

Tento zákon vychází ze zkušeností a má sjednotit a optimalizovat postupy a procesy, které se týkají právních poměrů, vzdělávání i organizačních věcí, jež se vztahují k zaměstnávání úředníků ve veřejné správě.

Tento zákon rozlišuje tři skupiny zaměstnanců [31]:

Skupina A – zaměstnanci, kteří na ministerstvech a v podmínkách územních samosprávných celků vykonávají nejrůznější činnosti a plní osobní úkoly pro fyzickou osobu vykonávající veřejnou funkci (pro člena vlády apod.).

Skupina B – úředníci ve veřejné správě, tj. státní úředníci a úředníci samosprávných celků.

Skupina C – obslužný personál a zaměstnanci v úřadech, kteří nevykonávají správní činnosti [31].

Úředníci **skupiny B** podle tohoto zákona jsou **povinni** si prohlubovat kvalifikaci podle tohoto zákona, ten také stanovuje druh vzdělávání pro cílové skupiny úředníků, podmínky, rozsah i odpovědnost za realizaci jejich vzdělávání [31]. Zaměstnanci zařazení ve **skupině A** mají **možnost** si prohlubovat kvalifikaci. Zaměstnanci zařazení do **skupiny C** se **povinně účastní vstupního vzdělávání**, další vzdělávání je realizováno podle právních předpisů vztahujících se k výkonu jejich práce.

Vzdělávání je pak podle tohoto zákona rozděleno následovně:

1. vstupní vzdělávání,
2. příprava k obecné úřednické zkoušce a obecná úřednická zkouška,
3. příprava ke zkoušce odborné úřednické způsobilosti a zkouška odborné úřednické způsobilosti,
4. manažerské vzdělávání ukončené zkouškou,
5. vyšší manažerské vzdělávání,
6. průběžné prohlubující vzdělávání [31].

Vzdělávání **pracovníků Ministerstva vnitra ČR** je podřízeno *Usnesení vlády České republiky č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. Tato Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech se vztahují na všechna ministerstva a jiné orgány státní správy, které jsou výslovně označeny jako správní úřady.

Podle těchto pravidel stanovených usnesením vlády ČR se ve vzdělávání zaměstnanců správních úřadů musí dodržovat tyto **principy**:

1. **Kontinuita vzdělávání** – tento princip znamená, že vzdělávání musí být chápáno jako systémový celoživotní proces, jenž vychází se stanovených kvalifikačních požadavků. Vzdělávání musí být prostředkem k získávání, zvyšování a obnovování odborné způsobilosti zaměstnance v průběhu jeho profesní kariéry.
2. **Prostupnost a uznávání vzdělání** – znamená, že předpoklady, požadavky a kvalifikace získané v rámci vzdělávání zaměstnance podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech v kterémkoliv ze správních úřadů (s výjimkou vstupního vzdělávání úvodního) jsou plně uznávány na všech ostatních správních úřadech.
3. **Variabilita obsahu a forem vzdělávání** – znamenají, že obsah vzdělávání by měl být rozmanitý a měl by odpovídat potřebám odborného růstu zaměstnanců ve správních úřadech, zároveň by pak mělo být využito různých forem vzdělávání, např. prezenčního či distančního studia, e-learningu, samostudia nebo výcviku.
4. **Kombinace vzdělávání podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a jiného profesního vzdělávání** – značí propojení těchto forem vzdělávání s cíleným zaměřením na rozvíjení osobnostních a odborných způsobilostí při výkonu činnosti.

5. Pluralita subjektů vzdělávání – zase označuje využívání jak interních, tak externích dodavatelů vzdělávacích aktivit [14].

Struktura vzdělávání zaměstnanců podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je přehledněji zpracována v kapitole 3.3.1. a je také schematicky znázorněna v Příloze 1.

Dalšími zákony a legislativními dokumenty upravujícími oblast vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě mohou být např.:

- ⇒ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 506/2004 Sb., kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení, ve znění pozdějších předpisů.
- ⇒ Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání).
- ⇒ Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě, Phare 2000, CZ9703-01-01- 03-02-026.
- ⇒ Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy (usnesení vlády č. 601 ze dne 15. června 1999).
- ⇒ Systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě (usnesení vlády č. 349 ze dne 18. dubna 2001).

3. Analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků na Ministerstvu vnitra ČR

3.1 Charakteristika Ministerstva vnitra České republiky

Ministerstvo vnitra je ústředním orgánem státní správy pro vnitřní věci, v jehož čele stojí ministr vnitra. Do oblasti působnosti MV ČR patří např. oblast veřejného pořádku, bezpečnosti, plynulosti silničního provozu, archivnictví, střeliva nebo také státních symbolů.

3.1.1 Organizační struktura Ministerstva vnitra České republiky

Organizační struktura Ministerstva vnitra v sobě zahrnuje náměstky ministra vnitra, do jejichž působnosti pak spadají jednotlivé odbory a kanceláře. Mimo působnosti náměstků stojí policejní prezident, Inspekce Policie ČR, Kabinet ministra vnitra, Kancelář ministra vnitra, Odbor tisku a public relations, Odbor interního auditu a supervize, Bezpečnostní odbor, Odbor programového řízení a Odbor kybernetické bezpečnosti. Tyto útvary spadají přímo do působnosti ministra vnitra, stejně jako Generální ředitel a Generální ředitelství hasičského záchranného sboru. [25]

Pod ministra vnitra pak dále spadají:

- ⇒ První náměstek ministra vnitra (pod něj patří Kancelář prvního náměstka ministra vnitra, dále Odbor personální – informace o tomto odboru jsou detailně popsány v kapitole 3.2 – a Odbor prevence kriminality).
- ⇒ Náměstek ministra vnitra pro vnitřní bezpečnost (Kancelář, Odbor bezpečnostní politiky, Odbor azylové a migrační politiky, Odbor sociálního zabezpečení, Odbor zdravotnického zabezpečení, Odbor vzdělávání a správy policejního školství a Odbor bezpečnostního výzkumu a inovací).
- ⇒ Náměstek ministra vnitra pro veřejnou správu, legislativu a archivnictví (Kancelář, Odbor územní veřejné správy, Odbor efektivní veřejné správy, Odbor dozoru a kontroly veřejné správy, Odbor všeobecné správy, Odbor správních činností, Odbor archivní a spisové služby a Odbor legislativy a koordinace předpisů).

- ⇒ Náměstek ministra vnitra pro informatiku (Kancelář, Odbor koncepce a koordinace ICT ve veřejné správě, Odbor centrálních informačních systémů, Odbor rozvoje projektů a služeb eGovernment, Odbor provozu informačních technologií a komunikací a Odbor ekonomicko-organizační pro informační a komunikační technologie).
- ⇒ Náměstkyně ministra vnitra pro ekonomiku a provoz (Kancelář, Ekonomický odbor, Odbor účetnictví a statistiky, Odbor finanční kontroly, Odbor programového financování, Odbor správy majetku a Odbor právní).
- ⇒ Náměstkyně ministra vnitra pro evropské záležitosti (Kancelář, Odbor pro Evropskou unii, Odbor mezinárodních vztahů, Odbor mezinárodního práva a Odbor strukturálních fondů). [25]

3.1.2 Platové třídy a kvalifikační předpoklady pro zaměstnance ve veřejných službách a správě

Tato oblast se na MV ČR řídí *Nářízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě*, *Zákoníkem práce* a také *Nářízením vlády č. 137/2008 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě* (který obsahuje seznam povolání).

Zaměstnanci na MV ČR jsou rozděleni do šestnácti platových tříd, pro něž jsou stanoveny kvalifikační předpoklady – tedy potřebné vzdělávání pro výkon pracovní pozice v dané platové třídě. V konkrétní platové třídě je pak zaměstnanci dále přidělen platový stupeň (těch je dvanáct) podle délky započitatelné praxe [15].

Tabulka 3.1 Přehled platových tříd a požadovaného vzdělání zaměstnanců na MV ČR

potřebné vzdělání	platová třída
základní vzdělání nebo základy vzdělání	1, 2
střední vzdělání (SV)	3
SV s výučním listem nebo SV	4
SV s výučním listem	5
SV s maturitní zkouškou nebo SV s výučním listem	6
SV s maturitní zkouškou	7, 8
vyšší odborné vzdělání nebo SV s maturitní zkouškou	9
VŠ vzdělání v Bc. programu nebo vyšší odborné vzdělání	10
VŠ vzdělání v Mgr. programu nebo VŠ vzdělání v Bc. programu	11, 12
VŠ vzdělání v Mgr. studijním programu	13, 14, 15, 16

Zdroj: Nářízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, upraveno autorem, 2010

Dle katalogu prací lze ve veřejné správě i na MV ČR rozlišit např. tato povolání:

Tabulka 3.2 Přehled některých povolání dle Katalogu prací

povolání	platová třída	příklad náplně práce
společné práce ve státní správě a samosprávě	4 až 16	přijímání podání, shromažďování, třídění a spořádávání informací, pořizování soupisu spisu, vedení správních registrů, vyřizování správních případů, vyměřování poplatků, výkon dozoru nad zákonností právních předpisů, komplexní koordinace stanovování koncepcí dlouhodobého vývoje
daňová a finanční správa	4, 6 až 14	příprava podkladů pro daňové a jiné správní řízení, provádění daňových kontrol, zajišťování odborných agend, příprava podkladů, kontrola čerpání a užití dotací ze státního rozpočtu
koordinace zahraniční pomoci a pomoci poskytované Českou republikou do zahraničí	12 až 14	podpora řízení projektů, zpracování návrhů celostátních programů, tvorba programů využívání prostředků rozpočtu EU
vnitřní věci státu	6 až 15	provádění změn v úředních dokladech, posuzování a vyhodnocování výsledků pohovorů s účastníky řízení o azyl, matriční agenda, odborná ochrana archivních fondů, tvorba koncepce územní správy a samosprávy a správního procesu
zahraniční služba a zahraniční vztahy	6 až 15	agenda vystavování diplomatických a služebních pasů, poradenská a konzultační činnost, realizace zahraniční politiky, diplomatické vztahy
administrativní a spisový pracovník	1 až 11	manipulace s kancelářským materiálem, evidence písemností, skartační řízení, spisová služba
sekretář	2 až 6	vyřizování agendy vedoucího, pořizování záznamů z jednání, vyřizování korespondence, koordinace sekretářských a administrativních prací sekretariátu
asistent	7, 8, 12 a 13	informační práce, zpracování analýz, expertní konzultační činnosti
statistik	4 až 12	zpracování dílčích evidencí, přehledů, vedení statistik, sběr dat, tvorba metodických zásad a nástrojů statistiky
personalista	7 až 13	organizace a zajišťování akcí ke zvyšování kvalifikace, pracovněprávní vztahy zaměstnanců, tvorba personalistických metod, koncepce rozvoje personální správy

Zdroj: Katalog prací [16], upraveno autorem, 2010

3.2 Personální odbor Ministerstva vnitra ČR

Zajišťování komplexního výkonu **personální agendy** zaměstnanců ministerstva má na starosti Personální odbor Ministerstva vnitra České republiky (dále také jako OPe). Ten je také zodpovědný za oblast **vzdělávání a rozvoje** zaměstnanců a vede **centrální personální evidenci** policistů a zaměstnanců ministerstva. Dále je tento odbor zodpovědný za celkovou **mzdovou agendu** zaměstnanců a příslušníků bezpečnostních sborů v rámci resortu a **spravuje fond kulturních a sociálních potřeb**. Další jeho zodpovědností je zpracovávání

návrhů **organizačních změn** včetně systemizace pracovních míst a služebních míst v resortu, plní také funkci koordinační v oblasti služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Tento odbor také zajišťuje **psychologickou péči a poradenství** v rámci resortu, a to i při mimořádných událostech. [27]

Historie odboru sahá do roku 1993, kdy byl zrušen odbor II. školství a personalistiky. Ten byl nahrazen odborem personální práce a vzdělávání. S účinností od 1. ledna 1993 byla tomuto odboru také přidělena část působnosti původní I. divize Federálního ministerstva vnitra. Ke konci roku 1993 byl odbor přejmenován na sekci personální práce a vzdělávání. K 1. březnu 1997 byla tato sekce opět reorganizována a znovu přejmenována na odbor personální práce a vzdělávání, který byl od července následujícího roku převeden pod ministerstvo vnitra. Od dubna 1999 byla k odboru přesunuta část působnosti odboru služebních příprav a sportu. Po roce působení byl odbor zrušen a místo něj byly vytvořeny dva nové útvary – odbor personální a odbor vzdělávání. Od června 2009 je odbor zařazen do působnosti prvního náměstka ministra vnitra. [27]

Personální odbor je tvořen **sedmi odděleními**:

- ⇒ **Oddělení finanční** – stará se o finanční zabezpečení resortu mzdových a souvisejících výdajů, zabezpečuje funkci správce kulturních a sociálních potřeb a hospodaření s prostředky fondu.
- ⇒ **Oddělení metodiky a kontroly** – je odpovědné za koncepční, normotvornou a metodicko-kontrolní činnost a má také na starost problematiku odměňování.
- ⇒ **Oddělení systemizace a organizace** – má zodpovědnost za stanovení a kontrolu dodržování zásad organizace v oblasti systemizace pracovních míst na Ministerstvu vnitra.
- ⇒ **Oddělení personální práce** – má za úkol komplexní výkon personální agendy pro všechny útvary ministerstva.
- ⇒ **Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje** – má na starost vzdělávání a rozvoj pracovníků v souladu se strategií vzdělávání.
- ⇒ **Oddělení evidencí a statistiky** – zajišťuje a zpracovává souhrnné datové výstupy z ekonomického informačního systému.

⇒ **Oddělení psychologie** – koordinuje užití psychologie v bezpečnostních sborech. Plní také úkoly personální psychologie pro Ministerstvo vnitra a v oblasti psychologie mimořádných událostí. [30]

3.3 Vzdělávání zaměstnanců na Ministerstvu vnitra ČR v letech 2007 až 2009

Údaje o vzdělávání zaměstnanců¹ na ministerstvu každoročně zpracovává (již od roku 2002) Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje (dále také OVZ nebo OVZ OPe). **Podklady** pro oddělení **připravují jednotlivé útvary ministerstva**, informace o vlastních vzdělávacích akcích pak oddělení získává z **vlastních přehledů**. Údaje o vzdělávacích akcích, které zajišťuje OVZ, jsou vedeny v ekonomickém informačním systému **EKIS II** a další **pomocné evidenci**. Údaje o vzdělávacích akcích, které pořádají nebo zajišťují ostatní útvary pro své zaměstnance nebo zaměstnance ostatních útvarů MV, jsou poskytovány personálnímu odboru vždy jednou za pololetí ve formě **výkazu List evidence vzdělávání zaměstnanců Ministerstva vnitra**.

Podle pořadatele vzdělávání na MV ČR můžeme vzdělávací akce rozdělit takto:

1. vzdělávací kurzy pořádané Odborem vzdělávání a personálního rozvoje,
2. vzdělávací kurzy pořádané útvary MV pro své zaměstnance,
3. vzdělávací kurzy pořádané útvary MV pro zaměstnance jiných útvarů. [17]

3.3.1 Typy vzdělávání zaměstnanců vzdělávání na Ministerstvu vnitra ČR

Základní koncepcí vzdělávání pracovníků na MV ČR je stejně jako na ostatních správních úřadech *Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*.

Podle těchto Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je vzdělávání zaměstnanců na MV ČR a v ostatních správních úřadech rozděleno na vzdělávání **vstupní**

¹ Za zaměstnance a tedy účastníky procesu vzdělávání na Ministerstvu vnitra, jak s nimi budu dále pracovat, jsou zahrnuti všichni zaměstnanci MV včetně příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky, kteří jsou zařazeni na generálním ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, a příslušníků Policie ČR povolaných k plnění úkolů aktivit Ministerstva vnitra České republiky.

(úvodní a následné) a vzdělání **prohlubující** (sem patří vzdělávání manažerské, jazykové nebo vzdělávání v dalších stanovených oblastech). Schéma struktury vzdělávání dle Pravidel je uvedeno v Příloze 1.

1. Vstupní vzdělávání úvodní je zahájeno bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého poměru a mělo by být ukončeno do tří měsíců od jeho vzniku. Prostřednictvím tohoto vzdělávání jsou novému zaměstnanci zprostředkovány informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě, včetně seznámení zaměstnance s právními normami a specifickou problematikou správního úřadu. Cílovou skupinou tohoto vzdělávání jsou zaměstnanci, kteří jsou přijímáni do zaměstnaneckého vztahu na některém ze správních úřadů [14].

Obsahem vstupního vzdělávání úvodního jsou základní informace o výkonu činností ve správním úřadu, informace o povinnostech zaměstnanců v době krizového řízení nebo seznámení se s vybranými právními a vnitřními předpisy správního úřadu. Zaměstnanec se v rámci tohoto vzdělávání také dozví, jak pracovat s informačními technologiemi, zdroji elektronických informací a seznámí se s etickým kodexem úřadu. Měl by se naučit, jaká je praxe úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty a získat základní znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon činností, které jsou po něm požadovány.

Toto vzdělávání je zcela v kompetenci daného správního úřadu, který si sám může stanovit vlastní podrobnosti k obsahu, způsobu realizace nebo formě ukončení vzdělávání [14].

2. Vstupní vzdělávání následné má zaměstnanec zahájit co nejdříve po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a ukončit nejpozději do 12 měsíců od vzniku zaměstnaneckého vztahu. Toto vzdělávání je zajišťováno Institutem státní správy (dále také jako ISS) nebo správními úřady, a to podle přílohy 1 Pravidel vzdělávání a podle prováděcí metodiky ISS.

Cílem tohoto vzdělávání je zprostředkovat zaměstnancům takové znalosti a dovednosti, které se orientují na společné potřeby státní správy, a to včetně seznámení zaměstnanců se základními dovednostmi potřebnými pro získání způsobilosti vykonávat činnosti ve státní správě. Zaměstnanci by se v průběhu tohoto vzdělávání měli seznámit např. s fungováním systému veřejné správy, získat informace o veřejných financích, Evropské unii apod. Po jeho absolvování by měli mít zaměstnanci ucelené znalosti o fungování státní správy.

Forma vzdělávání může být prezenční, distribuovaná (e-learning), samostudium nebo kombinace těchto forem. Využit v této fázi vzdělávání lze přednášek, řízených diskusí, zážitkové metody, příklady z praxe společně s jejich řešením a praktickými ukázkami. Je na ně stanovená časová dotace minimálně 36 výukových hodin. Toto vzdělávání se ukončuje vydáním osvědčení o absolvování, a to na základě úspěšného vykonání závěrečného testu [14].

3. Prohlubující vzdělávání – manažerské (základní a jiné) je možné zahájit po absolvování vstupního vzdělávání úvodního. Je zajišťováno ISS a správními úřady a slouží k získání základních manažerských kompetencí, a to především:

- ⇒ Pracovní kompetence – pravidla a nástroje řízení a vedení lidí, schopnost týmové spolupráce, schopnost rozhodování, schopnost formulování a řešení problémů či schopnost nést odpovědnost.
- ⇒ Sociální kompetence – interpersonální schopnosti – otevřený přístup, efektivní komunikace, umění prezentovat, motivovat, řešit konflikty či vyjednávat.
- ⇒ Rozvoj osobnostních předpokladů pro výkon funkce, jako jsou cílevědomost, samostatnost v rozhodování, důvěryhodnost, psychická odolnost a vyrovnanost, odvaha nést riziko a obhajovat výsledky činnosti.
- ⇒ Ucelené znalosti o procesech manažerského řízení a rozhodování.

Cílovou skupinou tohoto vzdělávání jsou zaměstnanci úřadů, kteří pro výkon činnosti potřebují osvojení základních manažerských dovedností nebo jsou na takovou funkci připravováni. Jsou vybíráni vedoucím správního úřadu. Vzdělávání může probíhat formou prezenční, jako teoretická příprava, přednáška či distanční studium a samostudium, často společně s využitím forem e-learningu. Nejčastěji používanými metodami jsou řízené diskuse, modelové situace a zážitkové metody, řešení příkladů z praxe, vysoká míra spolupráce a interakce. Způsob ukončení manažerského vzdělávání je stanoven vedoucím správního úřadu.

Hlavní tematické okruhy manažerského vzdělávání jsou: manažer a manažerské role, osobnost manažera, řízení, styly řízení a strategické řízení, teambuilding, leadership, řízení podle cílů, personální řízení, komunikace, motivace či kontrola a řízení kvality [14].

4. Prohlubující vzdělávání – jazykové (standardizované jazykové zkoušky a jiné jazykové vzdělávání) je zajištěno správními úřady a slouží k získání a prokázání jazykové kvalifikace podle Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech. Tento Systém se vztahuje na místa ve správním úřadu, která vyžadují aktivní používání cizího jazyka pro výkon některé z těchto činností – příprava návrhů mezinárodních smluv, obhajoba zahraničních zájmů ČR, plnění úkolů souvisejících se členstvím ČR v EU, NATO nebo mezinárodních organizacích, orgánech či dalších institucích, zabezpečování činností při harmonizaci práva ČR s právem Evropských společenství či navazování a realizace zahraniční spolupráce. Jazykové kvalifikační požadavky jsou stanoveny v Pravidlech vzdělávání [14].

5. Prohlubující vzdělávání v dalších oblastech je stanovováno vládou a samotnými správními úřady. Podrobnosti k tomuto vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu a samotné vzdělávání je zajišťováno správními úřady či ISS. Patřila sem například příprava na předsednictví ČR v Radě EU, environmentální minimum, minimum o EU či rovné příležitosti žen a mužů. Tyto oblasti byly stanoveny vládou, další pak může stanovit samotný správní úřad.

Co se týče vzdělávání, správní úřady mají v Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech stanoveny povinnosti, které plně odpovídají **systematickému vzdělávacímu cyklu**. Dále také musí vést evidenci o absolvovaném vzdělávání zaměstnanců a jsou také odpovědné za správnost této evidence:

1. Identifikace potřeby vzdělávání – tato povinnost vyplývá z Pravidel vzdělávání ve správních úřadech a také ze vstupních požadavků na vzdělání u jednotlivých pracovních pozic.
2. Plánování vzdělávání – je povinností každého správního úřadu, plán vzdělávání vytváří minimálně jedenkrát ročně na základě analýzy vzdělávacích potřeb.
3. Realizace vzdělávacího procesu – samotná vzdělávací akce.
4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání – jsou úřady povinny provádět podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, zejména jde o posouzení, zda bylo dosaženo vzdělávacího cíle, posouzení cílové skupiny a podobně. [14] Podrobněji je hodnocení vzdělávání popsáno v kapitole 3.5 této práce.

3.4 Analýza vzdělávání na MV ČR za období 2007–2009

Právě Odbor vzdělávání a personálního rozvoje shromažďuje Informace a údaje o vzdělávání. Je také zodpovědný za zpracování souhrnných informací o vzdělávání, z nichž jsou čerpány následující informace a údaje týkající se vzdělávání zaměstnanců MV ČR.

K hodnocení průběhu vzdělávání zaměstnanců na MV ČR jsou používány například tyto údaje:

1. celkový počet absolventů vzdělávání a počet absolventů v jednotlivých oblastech vzdělávání,
2. počet typů vzdělávacích akcí,
3. průměrný počet dní na jeden typ vzdělávací akce,
4. průměrný počet dní, které jeden zaměstnanec MV ČR stráví na vzdělávacích akcích za rok,
5. celkové náklady na vzdělávání na MV ČR a náklady na vzdělávání rozpočítané na jednoho zaměstnance.

Pracovníci MV ČR se mohou zúčastnit např. těchto vzdělávacích aktivit:

- ⇒ Evropská unie,
- ⇒ jazykové vzdělávání,
- ⇒ informatika a výpočetní technika (obsluha počítače, uživatelské programy),
- ⇒ ochrana utajovaných skutečností a informační bezpečnost,
- ⇒ řízení motorových vozidel,
- ⇒ administrativní činnosti (sekretářské, hospodářské apod.),
- ⇒ personální činnosti (např. lektorské dovednosti, sociálně-právní problematika, řízení lidských zdrojů),
- ⇒ bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- ⇒ prevence (např. v oblasti korupce, drog, násilí, rasismu apod.).

Veškerou agendu a fungování ministerstva má na starosti okolo dvou tisíc zaměstnanců. V Tabulce 3.3 jsou uvedeny průměrné počty zaměstnanců na MV ČR v letech 2007 až 2009. Tyto údaje jsou doplněny o procenta fluktuace – tedy procento zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr na MV ČR (do této skupiny nejsou zahrnuti pracovníci, kteří

z MV ČR odešli na některé z nově zřízených pracovišť v rámci rezortu MV). Z tabulky vyplývá, že počet zaměstnanců ministerstva se každoročně mění, v posledních letech dochází ke snižování počtů zaměstnanců, což je převážně způsobeno organizačními změnami na MV ČR, tedy s přesunem některých činností z MV na jiné organizační složky státu nebo naopak s převzetím některých kompetencí Ministerstvem vnitra, a také to odráží všeobecný trend snižování počtů zaměstnanců ve státní správě. [21]

Údaje, které Personální odbor MV ČR zpracovává, jsou každoročně publikovány v materiálu *Informace o vzdělávání zaměstnanců Ministerstva vnitra za daný kalendářní rok*². Z těchto publikací je čerpáno v následujícím textu.

3.4.1 Počty absolventů vzdělávání na MV ČR v letech 2007 až 2009

Jak ukazuje Tabulka 3.3, celkový počet absolventů vzdělávání na MV ČR má rostoucí tendenci a kopíruje trend nastolený ve vzdělávání ve veřejné správě i soukromých firmách, tedy že soustavné vzdělávání zaměstnanců je nutnou investicí, která se ale rozhodně vyplatí. Počty absolventů vzdělávání na MV ČR několikanásobně převyšují průměrný počet zaměstnanců, z čehož vyplývá, že každý zaměstnanec se v jednom roce účastní několika vzdělávacích akcí. Porovnáme-li počty absolventů s počty zaměstnanců, dostaneme se přibližně na číslo 3,7 (rok 2007), na 3,9 v roce 2008 a téměř 5 vzdělávacích akcí na jednoho zaměstnance na rok v roce 2009. Tato situace je značně pozitivní, bude-li takto pokračovat i nadále a počty absolventů se budou zvyšovat, lze jen konstatovat, že Ministerstvo vnitra postupuje správným směrem.

Tabulka 3.3 Počty zaměstnanců a absolventů vzdělávání na MV ČR v letech 2007 až 2009

	průměrný počet zaměstnanců	fluktuace zaměstnanců (v %)	celkový počet absolventů vzdělávání
2007	2 186	17,1	8 096
2008	2 101	11,2	8 236
2009	1 899	13,1	9 428

Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

² V této práci je čerpáno z materiálů za rok 2007, 2008 a 2009, které jsou na MV ČR evidovány pod jednacími čísly MV-913-14/SP-2010, MV-107- 19/SP-2009 a MV-26034-1/SP-2008.

Největší počty účastníků jsou ve všech sledovaných letech v oblasti informatiky a výpočetní techniky a řízení motorových vozidel. V roce 2007 obsadilo třetí příčku jazykové vzdělávání, které bylo v následujících letech „sesazeno“ na nižší pozice (v roce 2008 na čtvrté, v roce 2009 na páté místo) vzděláváním v oblasti spisové činnosti – tato změna je způsobena tím, že od druhé poloviny roku 2008 a v průběhu roku 2009 byli zaměstnanci MV ČR školení odborem archivní správy a spisové služby v souvislosti se zavedením nového systému GINIS. Oblasti vzdělávání s nejvyššími počty účastníků v jednotlivých letech jsou uvedeny v Tabulce 3.4. Tyto počty odráží vzdělávací politiku MV ČR – důraz je kladen především na ekonomické činnosti, právní předpisy a informatiku a výpočetní techniku. Vysoké počty absolventů v oblasti jazykového vzdělávání odráží skutečnost přípravy úřadů na předsednictví ČR v Radě EU a také nové trendy ve vzdělávání, kdy jazyková vybavenost zaměstnanců začíná hrát významnou roli v uplatnění člověka v zaměstnání.

Tabulka 3.4 Oblasti vzdělávání s nejvyššími počty účastníků v jednotlivých letech v období 2007 až 2009

oblast vzdělávací aktivity	počet účastníků v roce 2007
Informatika a výpočetní technika	1301
Řízení motorových vozidel	1137
Jazykové vzdělávání	914
oblast vzdělávací aktivity	počet účastníků v roce 2008
Spisové činnosti	1394
Informatika a výpočetní technika	1337
Řízení motorových vozidel	1118
oblast vzdělávací aktivity	počet účastníků v roce 2009
Spisové činnosti	2019
Informatika a výpočetní technika	1493
Řízení motorových vozidel	856

Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

Průměrný počet účastníků na jednu akci má rostoucí tendenci (Tabulka 3.6), konkrétně lze říct, že v roce 2009 byl průměrný počet účastníků na jednu akci 19,8 účastníka, v roce 2008 to bylo 14,9 účastníka a v roce 2007 jen 13,4 účastníka. Díky těmto výsledkům můžeme

konstatovat, že i tato čísla svědčí o důležitosti vzdělávání zaměstnanců a o tom, že na MV ČR si tuto situaci uvědomují. Oblasti s nejvyššími průměrnými počty účastníků na jeden typ vzdělávací aktivity jsou uvedeny v Tabulce 3.5, celkové přehledy jsou uvedeny v Příloze 2.

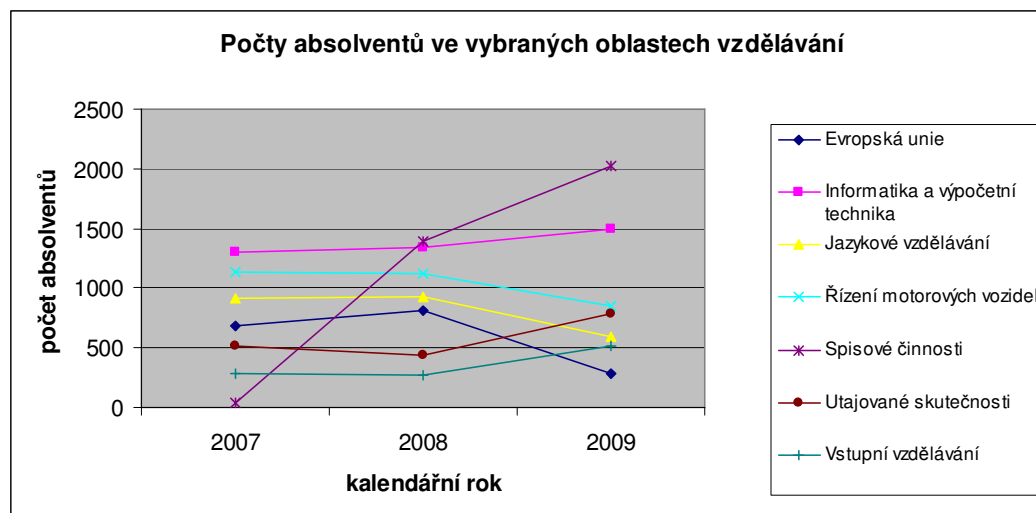
Tabulka 3.5 Průměrný počet účastníků na vzdělávací akci

oblast vzdělávací aktivity	Průměrný počet účastníků na vzdělávací akci v roce 2007
Řízení motorových vozidel	227,4
Administrativní činnosti	123,0
Vstupní vzdělávání	94,3
Správní činnosti	28,5
Utajované skutečnosti	23,2
oblast vzdělávací aktivity	Průměrný počet účastníků na vzdělávací akci v roce 2008
Spisové činnosti	1394,0
Řízení motorových vozidel	559,0
BOZP	59,8
Vstupní vzdělávání	45,2
Utajované skutečnosti	18,9
oblast vzdělávací aktivity	Průměrný počet účastníků na vzdělávací akci v roce 2009
Spisové činnosti	504,8
Řízení motorových vozidel	428,0
Vstupní vzdělávání	129,0
BOZP	61,7
Prevence	41,7

Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

V následujícím grafu (Graf 3.1) je porovnán vývoj počtu absolventů vzdělávání ve vybraných oblastech vzdělávání. Oblast informatiky a výpočetní techniky, utajovaných skutečností a vstupního vzdělávání mají rostoucí tendenci. Oproti tomu v oblasti jazykového vzdělávání či Evropské unie čísla klesají. V tomto trendu se bohužel odráží pojetí vzdělávání v myslích některých vedoucích, kdy dnes, po dosažení cíle (předsednictví ČR v Radě EU), již není třeba se nadále vzdělávat v určité oblasti. Rostoucí tendence v oblasti vstupního vzdělávání pak na druhou stranu nemá podstatnou vypovídací schopnost, odráží pouze skutečnost, že na MV ČR jsou každoročně přijímáni noví zaměstnanci a křivka by jen kopírovala křivku vývoje počtu zaměstnanců na MV ČR.

Graf 3.1 Přehled absolventů ve vybraných oblastech vzdělávání na MV ČR



Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

3.4.2 Počet typů vzdělávacích akcí

Počty typů vzdělávacích akcí mají klesající tendenci, zatímco v roce 2007 měli zaměstnanci MV ČR k dispozici přes šest set typů vzdělávacích akcí, v roce 2009 už to bylo jen 476. Rozhodně ale zastávám názor, že počet vzdělávacích akcí není důležitý, jde v první řadě o jejich kvalitu a následně o počet absolventů vzdělávací akce vybavených kvalitními znalostmi a dovednostmi.

Tabulka 3.6 Počet typů vzdělávacích akcí, celkové počty absolventů vzdělávání a průměrný počet účastníků na vzdělávací akci na MV ČR v letech 2007 až 2009

	počet typů vzdělávacích akcí	celkový počet absolventů vzdělávání	průměrný počet účastníků na jednu vzdělávací akci
2007	605	8096	13,4
2008	552	8236	14,9
2009	476	9428	19,8

Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

Přehled typů vzdělávacích oblastí s nejvyššími počty jednotlivých vzdělávacích akcí jsou uvedeny v Tabulce 3.7, celkový přehled je pak uveden v Příloze 3.

V oblasti informatiky a výpočetní techniky měli zaměstnanci MV ČR k dispozici např. tyto kurzy: Scriptování VMI, Tovek Tools, Data a Dokumenty 2009, Úvod do XML pro vývojáře, Přípravný kurz ECDL Start apod. V rámci jazykového vzdělávání se mohli zaměstnanci MV ČR zúčastnit např. Jazykového kurzu angličtiny, němčiny, španělštiny nebo ruštiny, Kurzu AJ pro 1. stupeň MV nebo třeba do Specializovaného jazykového kurzu se zaměřením na společenskou komunikaci.

Tabulka 3.7 Oblasti vzdělávání s nejvyššími počty vzdělávacích akcí za jednotlivé kalendářní roky

oblast vzdělávání	počet typů vzdělávacích akcí v roce 2007
Informatika a výpočetní technika	84
Jazykové vzdělávání	76
Zdravotnická příprava	62
Právní předpisy	55
Jiné	46
oblast vzdělávání	počet typů vzdělávacích akcí v roce 2008
Informatika a výpočetní technika	86
Jiné	86
Jazykové vzdělávání	76
Právní předpisy	63
Evropská unie	45
oblast vzdělávání	počet typů vzdělávacích akcí v roce 2009
Informatika a výpočetní technika	83
Zdravotnická příprava	65
Právní předpisy	53
Jazykové vzdělávání	44
Jiné	39

Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

3.4.3 Průměrný počet dní na jeden typ vzdělávací akce

Průměrný počet dní na vzdělávací akci na Ministerstvu vnitra každoročně klesá, ale vzhledem k malému časovému období, ve kterém jsou údaje zachyceny, se nedá hovořit o nějakém negativním trendu (viz Tabulku 3.6). Jedna vzdělávací akce trvá v průměru dva a půl dne, což je ale ovlivněno velkým množstvím vzdělávacích akcí, které trvají pouze jeden den. Jako jediné negativum se mi jeví docela malý počet dní věnovaný na jazykové vzdělávání, tento počet rok od roku klesá, v roce 2007 to bylo téměř devět dní, v následujícím roce už jen sedm a v roce 2009 jen čtyři dny. Jsou to sice jen průměrná čísla, ale na oblast

vzdělávání je to podle mého názoru málo. Nejdelší jazykový kurz v roce 2009 trval 22 dní, nejkratší pouhé dva dny.

Tabulka 3.8 Průměrný počet dní na jeden typ vzdělávací akce

	průměrný počet dní
2007	2,6
2008	2,6
2009	2,2

Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

V následující Tabulce 3.9 jsou pak uvedeny vzdělávací oblasti s nejvyšším průměrným počtem dní na vzdělávací akci. Celkový přehled je pak uveden v Příloze 4.

Tabulka 3.9 Přehled vzdělávacích aktivit s nejvyššími průměrnými počty dní v letech 2007 až 2009

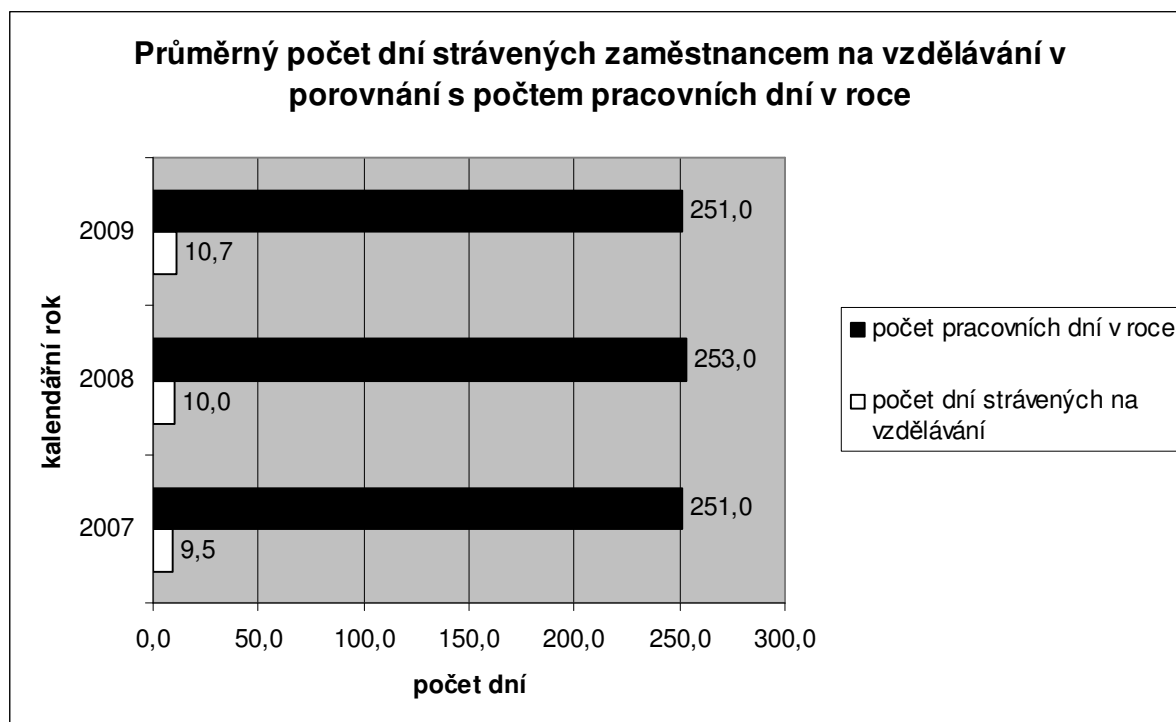
oblast vzdělávací akce	Průměrný počet dní na typ vzdělávací akce v roce 2007
Jazykové vzdělávání	8,6
Vstupní vzdělávání	4,7
Management	3,8
Kontrolní činnosti	3,6
Utajované skutečnosti	2,4
oblast vzdělávací akce	Průměrný počet dní na typ vzdělávací akce v roce 2008
Administrativní činnosti	7,2
Jazykové vzdělávání	7,0
Vstupní vzdělávání	4,5
Provozní a technická oprávnění k provozu činnosti	3,8
Informatika a výpočetní technika	3,7
oblast vzdělávací akce	Průměrný počet dní na typ vzdělávací akce v roce 2009
Informatika a výpočetní technika	4,5
Jazykové vzdělávání	4,0
Vstupní vzdělávání	3,6
Účetnictví-daně-statistika	3,0
Kontrolní činnosti	2,8

Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

3.4.4 Počet dní strávený zaměstnanci MV ČR na vzdělávání

Z údajů získaných z MV ČR jsem vypočetl průměrný počet dní, které jeden zaměstnanec MV ČR stráví za kalendářní rok na vzdělávacích akcích pořádaných ministerstvem. Tato čísla se v průměru pohybují okolo deseti dnů, ale mají rostoucí tendenci. Graficky jsem také zpracoval podíl pracovních dní na kalendářní rok s počtem dní, které zaměstnanec tráví vzděláváním. Průměrných deset dní (tedy cca 4 % ze všech pracovních dní v roce), které zaměstnanec stráví vzděláváním v rámci MV ČR, se může zdát jako relativně malé číslo, ale musíme si uvědomit, že toto vzdělávání probíhá v rámci pracovní doby a není tedy možné strávit např. polovinu pracovní doby jen vzděláváním.

Graf 3.2 Srovnání počtu pracovních dní a dní strávených zaměstnancem MV ČR na vzdělání



Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

3.4.5 Náklady na vzdělávání na MV ČR

Vzdělávání lze také hodnotit prostřednictvím finančních prostředků vynaložených na jeho zajištění.

Informace o finančních prostředcích **plánovaných a vydaných** na oblast vzdělávání jsou součástí dotazníku zaslaného na jednotlivé správní úřady, z nichž se vyhodnocuje, zda je

vzdělávání plně v souladu s Pravidly. Na MV ČR nelze vzhledem k decentralizaci vzdělávání a čerpání finančních prostředků z různých rozpočtových položek vyjádřit plánované finanční prostředky, sledují se tak pouze údaje o vydaných finančních prostředcích. Tyto prostředky potom zahrnují mzdové výdaje zaměstnanců v oblasti vzdělávání včetně sociálního a zdravotního pojištění nebo plateb do FKSP, také přímé výdaje např. za knihy, učební pomůcky, drobný hmotný majetek určený pro výuku, výdaje na provoz vzdělávacího zařízení a nebo externí výdaje na vzdělávání (těmi se rozumí především výdaje fakturované za školení, překlady, tlumočení, účastnické poplatky na konference apod.).

Vzdělávání na MV ČR je hrazeno ze státního rozpočtu (položka běžných výdajů) – přesněji z prostředků přidělených personálního odboru na oblast vzdělávání. Lze však na úhradu těchto výdajů použít prostředky, které jsou k dispozici ředitelům jednotlivých útvarů a lze je využít např. na vzdělávání odborné problematiky v jejich pověření. Výše nákladů na vzdělávání by měla dosáhnout 2,5 % z výdajů na platy zaměstnanců. V roce 2007 MV ČR na tuto hodnotu nedosáhlo a v roce 2008 ji přesáhlo jen o jednu desetinu procenta, což je způsobeno jeho velkou soběstačností v oblasti vzdělávání (na rozdíl od některých jiných správních úřadů, které si tyto oblasti nemohou zajistit z vlastních zdrojů) – například v oblasti jazykového vzdělávání jsou využíváni lektori z Vyšší policejní školy a střední policejní školy MV v Praze, MV ČR má vlastní standardizované jazykové zkoušky a k lektorské činnosti či přípravě projektů využívá vlastní odborníky (informace MV ČR). Velkou měrou je také využíváno bezúplatné vzdělávání zaměstnanců MV ČR na ISS.

Jediným problémem, který MV ČR zdůrazňuje, jsou chybějící finanční prostředky na nákup systému ke zprovoznění e-learningového vzdělávání v intranetové síti MV ČR.

V následující tabulce (Tabulka 3.10) jsou uvedeny celkové náklady na vzdělávání na MV ČR v letech 2007 a 2008 (údaje za rok 2009 prozatím nejsou k dispozici) a průměrný počet zaměstnanců ministerstva v jednotlivých letech. Když si tato čísla porovnáme, dostaneme se přibližně na částku nákladů ve výši 10 546 Kč na jednoho zaměstnance za rok 2007 a ve výši cca 14 138 Kč na zaměstnance za rok 2008. Pokud se podíváme na tyto průměrné náklady na jednoho zaměstnance a průměrný počet dní, které jeden zaměstnanec stráví v rámci kalendářního roku na vzdělávání, dostaneme se na částku přibližně tisíc korun na jednoho zaměstnance a den strávený na vzdělávací akci v roce 2007, v roce 2008 je tato částka o něco vyšší, přibližně 1 400 korun.

Tabulka 3.10 Náklady na vzdělávání zaměstnanců MV ČR v letech 2007 až 2009

rok	náklady na vzdělávání (v tis. Kč)	průměrný počet zaměstnanců
2007	23 054 Kč	2 186
2008	29 704 Kč	2 101
2009	údaj prozatím není k dispozici	1 899

Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

3.5 Způsob hodnocení vzdělávání na Ministerstvu vnitra ČR

Hodnocení vzdělávání z pohledu účastníků je upraveno v dokumentu *Zásady stanovené na základě Prováděcí metodiky Institutu státní správy* vydané v souladu s přílohou č. 4 Usnesení vlády ČR č. 1542/2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a potřebami oddělení vzdělávání zaměstnanců MV odboru personálního a je prováděno prostřednictvím hodnotících dotazníků, které vyplňují účastníci vzdělávací akce po jejím ukončení. Podle těchto zásad probíhá vyhodnocení vždy po pilotním běhu vzdělávací akce, dále pak po běhu upravovaném na základě předchozích hodnocení a také ve vybraných následujících bězích k ověření požadované kvality vzdělávací akce. OVZ k tomuto využívá standardní dotazník. Všechny dotazníky, které účastníci vzdělávací akce vyplní, jsou pak společně zpracovány do jednoho formuláře – *Souhrn odpovědí z Hodnocení vzdělávací akce účastníkem*.

K hodnocení celé akce je minimálně třeba hodnocení akce účastníkem a lektory. Ale ke kvalitnějšímu vyhodnocení vzdělávací akce je možné použít i hodnocení vzdělávací akce získané z jiných zdrojů, např. od odborného garanta kurzu, organizačního garanta apod. Celkové vyhodnocení kurzu včetně případných návrhů na inovaci stávajícího kurzu provádí manažer kurzu (tedy realizátor vzdělávací akce). Vyhodnocení kurzu je pak součástí dokumentace ke vzdělávací akci a slouží jako podkladový materiál pro odpovědného pracovníka za vzdělávací akci pro případnou úpravu této vzdělávací akce.

Vyhodnocení vzdělávací akce by podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců správních úřadů mělo zahrnovat zejména:

⇒ statistický souhrn odpovědí z hodnocení účastníků,

- ⇒ posouzení cílové skupiny, charakteristiku cílové skupiny,
- ⇒ hodnocení vzdělávacích metod,
- ⇒ posouzení, zda byl naplněn vzdělávací cíl,
- ⇒ případná doporučení k inovaci.

Účastníci vzdělávacích akcí jsou po ukončení kurzu požádáni o vyplnění *hodnotícího dotazníku*. V jeho první části jsou doplněny jen osobní údaje o účastníkovi kurzu a o samotném kurzu (název vzdělávací akce či termín a místo jejího konání). Následují otázky hodnotící obsah kurzu – tedy vybraná témata, jejich soulad s praxí, výkon lektora a studijní materiály. Poté následují otázky, v nichž má účastník zhodnotit užitou hodnotu kurzu jak pro svoji pracovní činnost, tak i pro sebe samotného. Další otázky se týkají technického zabezpečení kurzu – tedy zabezpečení technicko-organizační, hodnotí se výukové prostory i délka trvání akce. Všechny tyto otázky se hodnotí prostřednictvím hodnotící škály od 1 do 5 stejně jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší). Nakonec dotazníku jsou vloženy tři volné otázky, kdy má účastník kurzu vlastními slovy vyjádřit, co na daném kurzu nejvíce ocenil, co mu připadalo nadbytečné a co mu případně v kurzu chybělo.

Také lektori zabezpečující vzdělávací akce jsou požádáni o vyplnění hodnotícího dotazníku. Ten, stejně jako dotazník určený pro účastníky vzdělávací akce, obsahuje identifikační údaje o vzdělávací akci – tedy název vzdělávací akce, termín a místo jejího konání a také identifikaci lektora.

Tento dotazník je tvořen pouze otevřenými otázkami, které vyžadují slovní hodnocení lektora, a zahrnuje převážně vyjádření a doporučení pro tvůrce kurzů. Lektor má ohodnotit, zda bylo dosaženo výukových cílů akce, zhodnotit výběr témat vzdělávací akce a také posoudit časovou dotaci na vzdělávací akci. Dále je požádán o vyjádření se k účastníkům vzdělávací akce, k samotné organizaci akce a jejímu realizačnímu zajištění.

Formulář pro celkové vyhodnocení vzdělávacího kurzu vyplňuje realizátor akce (příp. manažer kurzu). V dotazníku je nejprve specifikována vzdělávací akce, její název a místo a termín konání. Poté následuje hodnocení souladu cílové skupiny se skupinou vzdělávanou, posouzení vzdělávacích metod, které byly použity nebo to, zda bylo dosaženo cíle vzdělávání. Realizátor kurzu je také povinen zhodnotit, zda byl dodržen stanovený obsah kurzu, má za úkol zhodnotit lektory a vhodnost uplatnění didaktických pomůcek a studijních materiálů.

Na závěr je nutné také zhodnotit technické a organizační zázemí vzdělávací akce. Na úplném závěru hodnotícího dotazníku je také prostor pro doporučení k inovaci vzdělávací akce.

Na základě tohoto hodnocení připojí do formuláře odpovědný pracovník personálního odboru MV ČR poznámku, zda provádí (nebo neprovádí) nějaká opatření ke vzdělávací akci, pokud provádí, pak připojí požadované změny. [14]

3.6 Zhodnocení vzdělávání na Ministerstvu vnitra v porovnání s ostatními správními úřady v letech 2007–2009

Usnesení vlády ČR o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je v platnosti od počátku roku 2006. Ukládá vedoucímu Úřadu vlády povinnost každý rok k 31. březnu vládě předložit informace o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a o dodržování Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Letos byla tato povinnost přesunuta až na konec září 2010, tudíž informace za rok 2009 ještě nejsou dostupné. Následující údaje se tedy budou týkat pouze let 2007 a 2008.

Každým rokem jsou dopisem ministra vnitra osloveni vedoucí správních úřadů, aby vyplnili souhrnný dotazník a vypracovali zprávu podle jednotné osnovy. Dotazník je sestaven z dvaceti otázek, jež jsou zaměřeny na ty oblasti Pravidel, z nichž vedoucím správních úřadů vyplývají úkoly související s realizací vzdělávání zaměstnanců.

Každoročně bývá osloveno 55 správních úřadů, z toho 26 orgánů ústřední správy a 29 podřízených správních úřadů. Přehled oslovených správních úřadů je uveden v Příloze 5 této práce.

Rok 2006 byl prvním rokem, kdy vzdělávání ve všech správních úřadech včetně Ministerstva vnitra ČR probíhalo podle nových pravidel. Vzdělávání bylo realizováno ve dvou etapách – první etapu lze označit jako „přechodné období“, které probíhalo do 30. června 2006 a sloužilo k vlastnímu zavedení nového systému, v tomto období bylo možné realizovat vzdělávání také podle předchozího usnesení vlády ze dne 10. října 2001 č. 1028 a usnesení vlády ze dne 1. října 2003 č. 965; druhá etapa probíhala od 1. července 2006 do konce roku 2006 a v této fázi již docházelo k realizaci vzdělávání plně v souladu s novými pravidly, stejně jako v následujících letech.

Při zavádění Pravidel postupovalo Ministerstvo vnitra ČR podle interního materiálu *Postup při zavádění Pravidel ve správních úřadech v rezortu vnitra* schváleného ministrem vnitra dne 10. 2. 2006, č. j.: SP-266/VZ-2005. V následující tabulce (Tabulka 3.11) jsou shrnuty údaje z dotazníků vztahující se k Ministerstvu vnitra ČR.

Tabulka 3.11 Implementace nových pravidel v oblasti vzdělávání na MV ČR v letech 2007 až 2009

Ministerstvo vnitra ČR	2007	2008	2009 ³
Vnitřní předpis upravující vzdělávání (jeden souhrnný nebo více dílčích předpisů)	více dílčích předpisů	více dílčích předpisů	více dílčích předpisů
Existuje vnitřní předpis upravující vstupní vzdělávání určené pro skupinu zaměstnanců vykonávajících pomocné práce?	ano	ano	ano
Existuje vnitřní předpis upravující obsah, způsob realizace či formu ukončení vstupního vzdělávání úvodního?	ano	ano	ano
Je do vstupního vzdělávání úvodního zahrnuta řízená praxe?	ne	ne	ne
Realizace vstupního vzdělávání následného (mimo ISS)	ano	ano	ano
Realizace základního manažerského vzdělávání	ne	ne	ano
Je stanoven způsob ukončení manažerského vzdělávání?	ano	ne	ne
Je stanoveno jiné manažerské vzdělávání?	ne	ne	ne
Je stanoveno jiné jazykové vzdělávání?	ano	ano	ano
Je vydán seznam vybraných míst s předepsanými stupni standardizované jazykové zkoušky?	ano	ano	ano
Je povoleno setrvání zaměstnance na vybraném místě i při nesplnění jazykových požadavků?	ano	ano	ano
Je vedena evidence povolených výjimek s označením vybraného místa?	ano	ano	ano
Jsou stanoveny další podrobnosti a oblasti vzdělávání v dalších oblastech?	ano	ano	ano
Je zpracován plán vzdělávacích akcí?	ano	ano	ano
Jsou nutné další dokumenty jako součást dokumentace vzdělávací akce?	ne	ne	ne
Realizace základní lektorské přípravy?	ano	ano	ano
Ověření dodržování pravidel vedoucím úřadu?	ne	ne	ne
Je vedena evidence o absolvovaném vzdělávání zaměstnanců?	ano	ano	ano

Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

Podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech si každý správní úřad může vydat buď jeden souhrnný interní předpis, nebo více dílčích předpisů upravujících vzdělávání. Na MV ČR bylo již v roce 2006 vydáno několik dílčích interních předpisů, které

³ Oficiální údaje prozatím nejsou k dispozici, údaje uvedené v tabulce jsou získány z konzultací na MV ČR.

jsou v platnosti i nyní (buď ve své původní formě, nebo aktualizované pro daný kalendářní rok). Těmito předpisy jsou např.:

- ⇒ Pokyn ministra vnitra, kterým se stanoví jazykový kvalifikační požadavek a způsob jeho prokázání u vybraných systemizovaných pracovních míst na MV.
- ⇒ Pokyn ministra vnitra k zajištění jednotného postupu při vzdělávání.
- ⇒ Pokyn ministra vnitra, kterým se stanovuje Osvědčení ECDL Start jako kvalifikační požadavek na vybraná systemizovaná pracovní místa MV.
- ⇒ Metodický návod ředitele personálního odboru, kterým se stanovuje postup při žádosti o vydání osvědčení o absolvovaném vzdělávání zajišťovaném personálním odborem MV na základě vzdělávání získaného jiným způsobem.
- ⇒ Koncepce základního manažerského vzdělávání zaměstnanců na MV.
- ⇒ Program vstupního vzdělávání úvodního zaměstnanců MV.
- ⇒ Program vzdělávání zaměstnanců MV na daný kalendářní rok.
- ⇒ Plán vzdělávání zaměstnanců MV v zahraničí na daný kalendářní rok.
- ⇒ Prováděcí plán vzdělávání zaměstnanců MV na SPŠ MV v Praze pro daný kalendářní rok.

[21]

3.6.1 Vstupní vzdělávání úvodní

Toto vzdělávání absolvovalo v roce 2007 celkem 5 847 nově přijatých zaměstnanců (z toho 113 na MV ČR), v roce 2008 to už bylo 6 149 zaměstnanců (z celkového počtu bylo pak 194 zaměstnanců z MV ČR). Tyto počty odrážejí počty přijatých zaměstnanců, jelikož toto vzdělávání je povinné pro všechny nové zaměstnance, kterým má napomoci v seznámení se s právními normami, organizací a specifickými činnostmi nutnými k působení na daném správním úřadu. Toto vzdělávání je zcela v kompetenci jednotlivých správních úřadů, které k jeho zajištění využívají vlastní personalisty nebo služby externích firem. Kurzy probíhají prezenčně nebo v e-learningové formě.

Vstupní vzdělávání úvodní probíhá na MV ČR dle projektu schváleného ministrem. Návrh tohoto projektu je vždy před schválením zaslán všem vedoucím pracovníkům k připomínkování. Pro rok 2008 bylo provedeno několik zásadních změn a vzdělávání bylo zkráceno z původních pěti dní na tři dny, také byla upravena témata a přepracovány studijní texty.

Podíl vstupního vzdělávání úvodního realizovaného na MV ČR na celkových počtech absolventů tohoto vzdělávání na správních úřadech je znázorněn v Příloze 6.

3.6.2 Vstupní vzdělávání následné

Vstupní vzdělávání následné navazuje na vstupní vzdělávání úvodní a je orientováno na společné potřeby státní správy. K zajištění vzdělávání v této oblasti lze využít kapacitu Institutu státní správy. V roce 2008 tak učinila většina správních úřadů (oproti roku 2007, kdy téměř 80 % správních úřadů využilo vlastních služeb k zabezpečení tohoto vzdělávání). Vstupní vzdělávání následné tedy absolvovalo celkem 6 370 (rok 2007), resp. 5 489 (v roce 2008) zaměstnanců.

Na MV ČR probíhalo vstupní vzdělávání následné prezenční nebo e-learningovou formou zcela v kompetenci ISS. Celkové počty absolventů tohoto vzdělávání na MV ČR jsou 170 (rok 2007) a 77 (rok 2008). Grafické znázornění je v Příloze 6.

3.6.3 Základní manažerské vzdělávání

Základní manažerské vzdělávání spadá do oblasti vzdělávání prohlubujícího. Není realizováno na všech správních úřadech. K jeho zajištění bývá využívána kapacita ISS, kde je základní manažerské vzdělávání nabízeno jako součást nabídky Katalogu vzdělávacích akcí ISS v rámci jiného manažerského vzdělávání.

Celkové počty absolventů základního manažerského vzdělávání jsou 1 260 absolventů v roce 2008 (kdy bylo toto vzdělávání realizováno celkem na 31 správních úřadech, nejvyšší počty absolventů zaznamenalo Ministerstvo vnitra – 231 absolventů, Český úřad zeměměřičský a katastrální – 184 absolventů nebo Ministerstvo pro místní rozvoj – celkem 146 absolventů), pro rok 2007 to bylo celkem 1 019 absolventů (vzdělávání probíhalo na 36 správních úřadech a nejvyšších počtů dosáhly Český úřad zeměměřičský a katastrální – 141, MPSV – Česká správa sociálního zabezpečení – 108 absolventů nebo Ministerstvo financí – celkem 71 absolventů).

Na MV ČR je manažerské vzdělávání koncepčně rozpracováno, jeho realizace je však prozatím odložena kvůli přípravě nového zákona o úřednících ve veřejné správě, který má zahrnovat také oblast manažerského vzdělávání. Zaměstnanci MV ČR jsou tedy prozatím průběžně vysíláni do kurzů pořádaných ISS.

Grafické znázornění podílu zaměstnanců MV ČR na celkovém počtu absolventů vzdělávání je uvedeno v Příloze 6.

3.6.4 Jiné manažerské vzdělávání

Podrobnosti jiného manažerského vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu a toto vzdělávání je realizováno s ohledem na specifické potřeby v oblasti řízení lidských zdrojů na jednotlivých správních úřadech. K zajištění tohoto vzdělávání bývá využívána především kapacita ISS, a to zejména s ohledem na úsporu finančních prostředků a možnost využívání e-learningové formy vzdělávání.

V roce 2007 absolvovalo toto vzdělávání celkem 1 751 absolventů (z toho nejvyšší počet zaznamenalo Ministerstvo financí – územní finanční orgány – 560 absolventů nebo Český statistický úřad – 186 absolventů; MV ČR se svými 31 absolventy zaujímá desátou příčku). Zato v roce 2008 byl celkový počet absolventů 3 471 a MV ČR se svými 1 453 absolventy obsadilo první příčku před Ministerstvem financí – územními finančními orgány (388 absolventů) nebo Českým statistickým úřadem (212 absolventů) (viz Přílohu 6).

3.6.5 Standardizované jazykové zkoušky

Standardizované jazykové zkoušky patří do oblasti prohlubujícího vzdělávání jazykového. Tento systém jazykové kvalifikace se vztahuje na tzv. „vybraná místa“ ve správních úřadech (jejich seznam stanovuje vedoucí správního úřadu a jde zejména o místa, jež vyžadují aktivní využívání cizího jazyka pro výkon stanovených činností – např. místa náměstků ministrů, vrchních ředitelů, ředitelů odborů nebo vybraného okruhu zaměstnanců ministerstev a ostatních orgánů státní správy). Zaměstnanci na těchto pozicích jsou povinni složit zkoušky z angličtiny, francouzštiny nebo němčiny či z libovolné kombinace těchto jazyků, a to na úrovni odpovídající druhému nebo třetímu stupni standardizované jazykové zkoušky (seznam standardizovaných zkoušek je vydáván Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a jeho upravená verze je uvedena v Příloze 7).

Téměř ve všech oslovených správních úřadech byl vydán vnitřní předpis, který upravuje seznam vybraných míst s předepsanými stupni jazykových zkoušek. Na úřadech jsou také stanoveny postupy při obsazování těchto míst, podrobnosti o přípravě na složení těchto standardizovaných zkoušek a také o udělování výjimek při nesplnění těchto požadavků.

V roce 2007 absolvovalo tyto zkoušky celkem 1 355 zaměstnanců, nejvíce pak na Ministerstvu zahraničních věcí, Ministerstvu vnitra (210) nebo Ministerstvu obrany. V roce 2008 je tento počet absolventů již 2 700, nejvyšší počty absolventů si drží Ministerstvo vnitra (379 absolventů), Ministerstvo obrany nebo Ministerstvo zemědělství. Tyto vysoké počty odráží situaci v ČR spojenou s přípravou i samotným výkonem předsednictví České republiky v Radě Evropské unie v roce 2009. Při této příležitosti byla zvláštní pozornost věnována především zaměstnancům zařazeným do Centrálního registru pro předsednictví – pro tyto zaměstnance byly zorganizovány kurzy zaměřené na složení předepsaných jazykových zkoušek i krátkodobé odborné jazykové kurzy.

Na MV ČR je jazykové vzdělávání rozděleno do tří základních oblastí, které odráží podmínky stanovené v Pravidlech vzdělávání i situaci ohledně předsednictví ČR v Radě EU:

1. zajištění jazykových kvalifikačních požadavků podle Pravidel,
2. vzdělávání osob, které se připravují na předsednictví, a těch, již jsou zařazeni v Centrálním registru,
3. umožnění minimální jazykové dovednosti v angličtině pro všechny zaměstnance MV ČR alespoň na úrovni 1 podle seznamu standardizovaných zkoušek MŠMT.

3.6.6 Jiné jazykové vzdělávání

Jiné jazykové vzdělávání si zajišťují správní úřady samy a jeho cílem je získání a prokázání jazykové kvalifikace na jiném stupni, než je stupeň dva nebo tři dle seznamu standardizovaných zkoušek na jiných místech, která nejsou označena jako „vybraná místa“. Pro tento typ vzdělávání mohou úřady využít nabídky kurzů realizovaných ISS.

Celkové počty absolventů jiného jazykového vzdělávání byly 5 939 absolventů v roce 2007 (nejvyšších počtů dosáhlo Ministerstvo financí – územní finanční orgány, Český statistický úřad a také Ministerstvo vnitra). V roce 2008 jsou tyto počty ještě o něco málo vyšší, celkový počet absolventů jiného jazykového vzdělávání se vyšplhal na 6 031 absolventů (Ministerstvo vnitra se opět pohybuje na vyšších příčkách společně s Českým statistickým úřadem a Českou správou sociálního zabezpečení).

3.6.7 Vzdělávání v dalších oblastech stanovených vládou

Oblast prohlubujícího vzdělávání – vzdělávání v dalších oblastech má dvě podskupiny, a to **vzdělávání v dalších oblastech stanovených vládou** a **vzdělávání v dalších oblastech stanovených správním úřadem**. Do prohlubujícího vzdělávání se také počítá základní pedagogická příprava lektorů.

V letech 2007 a 2008 byly vládou stanoveny tyto oblasti dalšího vzdělávání:

1. Příprava na předsednictví ČR v Radě EU,
2. Environmentální minimum,
3. Minimum o EU,
4. Rovné příležitosti žen a mužů.

Tyto oblasti vzdělávání jsou upraveny těmito usneseními vlády (UV):

1. UV č. 40 ze dne 11. ledna 2006 k Národnímu programu vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech k zajištění předsednictví ČR v Radě EU.
2. UV č. 1036 ze dne 30. srpna 2006 ke vzdělávacím projektům institucionální přípravy podle Národního programu vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech k zajištění předsednictví ČR v Radě EU.
3. UV č. 991 ze dne 8. října 2003 k plnění UV č. 1048 ze dne 23. října 2000 o Státním programu environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty v České republice.
4. UV č. 509 ze dne 10. května 2006 k Souhrnné zprávě o plnění priorit a postupů vlády při prosazování rovnosti žen a mužů v roce 2005 [21].

Do **přípravy na předsednictví ČR v Radě EU** bylo v obou letech zapojeno okolo 70 % oslovených správních úřadů. V roce 2007 se této přípravy zúčastnilo celkem 2 739 zaměstnanců – největší počty dle očekávání vykázalo Ministerstvo vnitra, dále pak Ministerstvo financí či Ministerstvo průmyslu a obchodu. V roce 2008 už bylo do přípravy na předsednictví zapojeno téměř o tisíc zaměstnanců více – celkem 3 641 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců zapojených do této přípravy je zaměstnáno na Ministerstvu vnitra, Ministerstvu financí či Ministerstvu zahraničních věcí.

Na tuto oblast reagoval také Institut státní správy, který rozšířil nabídku kurzů v této oblasti. Správní úřady také ve větší míře využívaly kurzy a přednášky externích firem či účast

na stážích v zahraničí, např. stáže na Stálé zastoupení v Bruselu nebo semináře Evropského institutu pro státní správu v Maastrichtu.

Oblast přípravy na předsednictví byla na MV ČR jednou z prioritních oblastí vzdělávání zaměstnanců ve sledovaných dvou letech, svědčí o tom i vysoký podíl zaměstnanců MV ČR na celkovém počtu absolventů tohoto typu vzdělávání v letech 2007 a 2008. Pro rok 2009 už tato oblast není předmětem vzdělávání zaměstnanců ve všech správních úřadech.

Do kurzů **environmentálního minima** se zapojuje docela nízké procento správních úřadů, v roce 2007 to bylo necelých 20 %, v roce 2008 něco okolo 34 % správních úřadů. Tato nižší čísla ale nejsou způsobena nezájmem o tento druh vzdělávání, ale odráží fakt, že oblast environmentální výchovy a osvěty je na některých správních úřadech často zařazena do oblasti vstupního vzdělávání úvodního. Celkové počty absolventů byly 485 absolventů (rok 2007) a 1 034 absolventů (rok 2008). Nejvyšší počty vykazovalo Ministerstvo financí a Generální ředitelství celní správy nebo Státní veterinární správa.

Kurz **Minimum o EU** je součástí prohlubujícího vzdělávání a probíhá v přibližně polovině správních úřadů. K této oblasti bylo ISS připraveno velké množství kurzů, např. Lisabonská smlouva, Základy projektového řízení nebo Správní řád. E-learningové kurzy pořádané ISS jsou v současné době ve velké oblibě, jelikož je díky nim možné eliminovat prostoje na dopravu, roste míra využitelnosti zaměstnance na pracovišti a zaměstnanci mají možnost se věnovat studiu v době, která jim osobně nejvíce vyhovuje, a v časových úsecích, které jim umožní efektivně se vzdělávat.

Celkem bylo v tomto kurzu vzděláno 2 125 zaměstnanců (rok 2008), resp. 2 177 zaměstnanců (rok 2007), nejvyšší počty si v obou sledovaných obdobích „drží“ Generální ředitelství hasičského záchranného sboru, který svou působností patří do rezortu MV ČR. Na samotném MV ČR byl tento kurz realizován pouze v roce 2007.

Kurz **rovné příležitosti žen a mužů** je pořádán asi ve čtvrtině oslovených správních úřadů. Celkové počty absolventů jsou 879 (rok 2008) a 1 116 (rok 2007). Na MV ČR se tento kurz pořádal opět jen v roce 2007, kdy jej absolvovalo 16 zaměstnanců.

3.6.8 Vzdělávání v dalších oblastech stanovených správním úřadem

Vzdělávání v dalších oblastech stanovených správním úřadem (neboli rezortní **profesní vzdělávání**) stanovuje vždy vedoucí správního úřadu. Sem jsou zařazeny všechny oblasti vzdělávání, které nejsou zahrnuty v žádné z předchozích částí vzdělávání. V této oblasti vzdělávání jsou zohledněny specifické potřeby daného správního úřadu.

Tento typ vzdělávání je realizován na přibližně 85 % správních úřadů. Celkové počty absolventů tohoto vzdělávání jsou ve srovnání s ostatními oblastmi poměrně vysoké, pohybují se v desítkách tisíc, ale tato čísla odráží skutečnost, že do této oblasti je zahrnuto velké množství vzdělávacích akcí. Na MV ČR je kladen důraz především na oblast informatiky a výpočetní techniky, na ekonomické činnosti či oblast právních předpisů.

Celkové počty absolventů jsou následující: rok 2007 – 56 101 absolventů (nejvyšší počty byly dosaženy na Ministerstvu financí – územních finančních orgánech, na Ministerstvu vnitra – 6 126 absolventů nebo na Českém úřadu zeměměřičském a katastrálním). V roce 2008 je tento počet jen o něco málo nižší – 53 545 absolventů (nejvyšší počty dosaženy na Ministerstvu vnitra nebo také na Generálním ředitelství Hasičského záchranného sboru, které pod MV ČR spadá).

3.6.9 Základní pedagogická příprava lektorů

Poslední oblastí vzdělávání stanovenou Pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je oblast prohlubujícího vzdělávání – tzv. **základní pedagogická příprava lektorů**. Cílem tohoto kurzu je „vychovat“ odborníky – lektory z řad zaměstnanců správního úřadu díky absolvování pedagogické, psychologické a technickoorganizační přípravy k lektorské činnosti, ověřit jejich předpoklady v oblasti vzdělávání dospělých a seznámení těchto zaměstnanců s didaktickými principy efektivního a účinného lektorování.

Tyto kurzy jsou pořádány na přibližně 20 % správních úřadů. V roce 2007 těmito kurzy prošlo celkem 92 zaměstnanců, 122 zaměstnanců pak absolvovalo tento kurz prostřednictvím ISS. V roce 2008 došlo k obrovskému nárůstu absolventů na 1 110 absolventů.

3.6.10 Celkové vyhodnocení implementace Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Co se týče ostatních oblastí upravených v Pravidlech pro vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, vyhodnocení dotazníků ukázalo, že implementace těchto pravidel do vzdělávací praxe probíhá celkem bez problémů, stále oblíbenější je e-learningová forma vzdělávání a všechny správní úřady ve velké míře využívají (pokud je to umožněno v pravidlech) služeb a kurzů pořádaných Institutem státní správy.

Celou oblast vzdělávání v letech 2007 až 2008 ovlivnila příprava úřadů na předsednictví ČR v Radě EU, velké množství zaměstnanců se tedy účastnilo kurzů o EU, ale vzrostl i zájem o jazykové vzdělávání.

V Pravidlech vzdělávání zaměstnanců správních úřadů jsou také stanoveny další povinnosti správních úřadů týkající se např. analýzy vzdělávacích potřeb, dokumentace vzdělávání či kontroly dodržování pravidel. Na MV ČR je analýza vzdělávacích potřeb prováděna v souvislosti s přípravou plánu vzdělávání na následující kalendářní rok.

Co se týče dokumentace vzdělávacích akcí, jsou všechny základní informace uloženy v jednom počítači na odboru personálním tak, aby bylo možné jejich operativní využití. Veškerá dokumentace v papírové podobě je zakládána pod jednacím číslem do archivu personálního odboru MV ČR.

Ministerstvo (jako ostatní správní úřady) musí vydávat osvědčení za absolvování vlastních vzdělávacích aktivit. MV ČR je také oprávněno vydávat osvědčení o vzdělání i na základě doloženého předchozího vzdělání, které odpovídá obsahu kurzů pořádaných MV ČR.

Hodnocení dodržování Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je povinen kontrolovat vedoucí správního úřadu. Na MV ČR byla zvolena varianta kontroly po delším časovém období.

Další povinností správních úřadů je vedení evidence o absolvovaném vzdělávání. Tato evidence je na MV ČR vedena v Ekonomickém informačním systému (tzv. EKIS). Jediným nedostatkem, který MV ČR zmiňuje, je evidence aktivit zajišťovaných jinými útvary, které do systému EKIS nemohou vzdělávání zaznačit. Tyto informace jsou tak co šest měsíců předávány personálnímu odboru v papírové podobě a do systému EKIS se nezadávají.

Podle údajů, které mi byly Ministerstvem vnitra poskytnuty, je jasné, že zaměstnanci MV ČR se účastní téměř všech typů vzdělávacích aktivit. Rok od roku se jejich počty mění, ale obecně lze říci, že nedochází k velkým změnám v celkových počtech absolventů. Výjimkou byla příprava na předsednictví ČR v Radě EU a s ním spojené vzdělávací aktivity. Celkové počty absolventů vzdělávacích akcí na MV ČR jsou uvedeny v tabulce 3.12, kde jsou členěny podle typů vzdělávacích akcí stanovených v Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Tabulka 3.12 Počty absolventů jednotlivých oblastí vzdělávání na MV ČR v členění podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech v období 2007 až 2009⁴

	Vstupní vzdělávání úvodní	Vstupní vzdělávání následné	Základní manažerské vzdělávání	Jiné manažerské vzdělávání	Standardizované jazykové zkoušky	Jiné jazykové vzdělávání	Příprava na předsednictví EU	Environmentální minimum	Minimum o EU	Rovné příležitosti žen a mužů	Rezortní profesní vzdělávání	Základní lektorská příprava	Celkový počet absolventů vzdělávání
2007	113	170	10	31	210	420	496	10	150	16	6126	14	7 766
2008	194	77	231	1453	379	615	518	14	0	0	5089	12	8 582
2009	516	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9 428
Celkový počet absolventů vzdělávání⁵													25 776

Zdroj: MV ČR, vlastní zpracování, 2010

Pro srovnání s ostatními správními úřady uvádím také celkové počty absolventů vzdělávání za jednotlivé správní úřady (viz Přílohu 8).

⁴ Jednotlivé údaje za rok 2009 prozatím nejsou k dispozici, budou zpracovány až v září 2010, uvádím tedy jen celkový počet absolventů vzdělávání.

⁵ Součty za roky 2007, 2008 a 2009.

4. Návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků Ministerstva vnitra ČR

Na základě provedené analýzy a také konzultací na Ministerstvu vnitra České republiky byla navržena následující doporučení a závěry.

V současné době probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na Ministerstvu vnitra České republiky zcela podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Při jejich implementaci nedocházelo a nedochází k žádným závažnějším problémům. V Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech jsou nastaveny základní podmínky vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech i povinnosti, které úřady musí dodržovat.

Obecně by se dalo říct, že samotné vzdělávání na Ministerstvu vnitra ČR probíhá bez větších problémů. Při organizaci vzdělávacích kurzů a také při zpracování evidence vzdělávacích akcí spolu jednotlivé odbory MV spolupracují bez komplikací. Některé údaje o výsledcích implementace Pravidel vzdělávání a výsledky vzdělávacích akcí jsou k dispozici i na internetu, kde se s nimi může seznámit každý, koho by tato oblast zajímala.

Dalo by se říct, že zaměstnanci MV ČR mají k dispozici velké množství vzdělávacích akcí, které také ve velké míře využívají. Jejich zájem o jednotlivé typy akcí samozřejmě souvisí se situací v republice a také na ministerstvu, reaguje na potřeby organizace i celkovou situaci v republice v souvislosti se změnami v zákonech, v souvislosti s naším členstvím v Evropské unii a podobně.

4.1 Doporučení pro Personální odbor MV ČR v oblasti vzdělávání a rozvoje

Na Ministerstvu vnitra ČR jsou pořádány vzdělávací kurzy jednotlivými odbory pro vlastní pracovníky, dále jednotlivými odbory pro ostatní pracovníky a také kurzy pořádané Personálním odborem MV ČR. Tento odbor je také zodpovědný za vedení veškeré dokumentace týkající se vzdělávání, veškeré údaje se zadávají do Ekonomického informačního systému. V současné době je problémem jen to, že údaje o vzdělávání

pořádaném jinými odbory nelze do systému EKIS zaznamenat a je tedy nutné vést další evidenci v papírové podobě.

V této oblasti by se jistě hodilo buď rozšíření stávajícího systému tak, aby bylo možné zaznamenávat veškeré vzdělávací akce, nebo vytvoření a následné využívání nového systému, který by zohledňoval potřeby Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje. Kvalitní systém pro evidenci vzdělávání je nezbytným prostředkem k zaznamenávání všech vzdělávacích akcí, a tak i usnadnění práce Personálního odboru. Tento systém je pak také lehce využitelný pro zpracování různých statistik a výročních zpráv.

Personální odbor je nucen v oblasti vzdělávání spolupracovat i s ostatními odbory ministerstva, jak v přípravě vzdělávacích kurzů, v jejich organizaci, tak i při jejich vyhodnocování a evidování.

Tato koncepce je dobrá, každý odbor pořádá vzdělávací kurzy v oblasti, která je náplní práce jeho rezortu a tudíž jsou odbory schopny stanovit náplň kurzu, jejich časovou dotaci a ve většině případů i zajistit lektory z řad vlastních zaměstnanců.

Tato spolupráce probíhá bez větších problémů, ale jako v každé organizaci i tady záleží na lidech. Lze tedy jen doporučit dbát na mezilidské vztahy a udržovat vzájemné kontakty s ostatními odbory.

4.2 Doporučení pro zaměstnance MV ČR v oblasti vzdělávání a rozvoje

Podle údajů z materiálů poskytnutých Ministerstvem vnitra je zřetelné, že zaměstnanci MV jsou zapojeni do téměř všech oblastí vzdělávacích aktivit, které na MV ČR probíhají. Z celkových počtů absolventů také vyplývá, že každý zaměstnanec MV ČR se průměrně účastní 4 vzdělávacích akcí a na vzdělávání stráví přibližně 10 dní z celkového počtu pracovních dní.

Celkové počty absolventů vzdělávání mají rostoucí tendenci, což je jistě pozitivní a doporučuji v tomto trendu pokračovat. Zaměstnancům Ministerstva vnitra lze jen doporučit, aby vzdělávacích akcí nabízených svým zaměstnavatelem využívali, jak nejvíc to jen půjde. Aby nebrali vzdělávání jen jako nutnou povinnost stanovenou nadřízeným, ale hlavně jako možnost vlastního rozvoje a příležitost, jak si osvěžit nebo doplnit znalosti.

4.3 Přínos pro systém vzdělávání a rozvoje pracovníků na MV ČR

Zcela jednoznačně lze říct, že současný stav vzdělávání na MV ČR je dobrý. Podmínky požadovaného vzdělání na jednotlivé pozice jsou přesně stanoveny legislativou, struktura povinného i dalšího odborného vzdělávání je jasně daná a také výsledky a hodnocení úspěšnosti vzdělávání jsou přehledné (a tak také srozumitelné) a dostupné pro všechny zaměstnance.

Přestože Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech fungují jako obecný rámec pro oblast vzdělávání, který je pro veškeré fungování této oblasti dostatečný, mají správní úřady možnost si konkrétní podmínky vzdělávání na vlastním správním úřadu upravit podle vlastního uvážení a vlastních potřeb (samozřejmě v souladu s Pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech). Této možnosti Ministerstvo vnitra využilo především v oblasti vytvoření interních předpisů upravujících vzdělávání, v možnostech kontroly implementace Pravidel vzdělávání do fungování Ministerstva vnitra a také v oblasti úpravy podmínek některých oblastí vzdělávání.

Tuto aktivitu považuji za velmi přínosnou, vypovídá o tom, že vzdělávání na MV ČR je bráno velmi vážně a celé vedení velmi dobře rozumí tomu, že tato oblast je pro kvalitní fungování ministerstva důležitá.

Možnosti hodnocení

Co se týče oblasti ověřování fungování pravidel vzdělávání vedoucím správního úřadu, zvolilo si ministerstvo možnost kontroly až za delší časové období. Tato možnost je celkem logická vzhledem ke krátkému časovému období, na které se nová pravidla prozatím vztahují.

Podle mne by ale byla vhodnější kontrola i po kratším časovém úseku, aby se zamezilo tomu, že některá pravidla nebudou implementována správně. Navíc se při častějším hodnocení dá zjistit, zda stanovené plány vzdělávání odpovídají skutečným potřebám ministerstva.

Hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí, které provádí Personální odbor MV ČR, probíhá podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, je prováděno každoročně a výsledky jsou shrnuty v interním materiálu MV ČR – Informace o vzdělávání zaměstnanců na Ministerstvu vnitra za daný kalendářní rok.

Další hodnocení je také dostupné z dalšího materiálu zpracovaného ministerstvem, v němž je prováděno srovnání 55 správních úřadů ve všech oblastech implementace Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Doporučení pro oblast vzdělávání na MV ČR

Ve své vzdělávací strategii MV ČR zdůrazňuje především vzdělávání v oblasti jazykové a informačních technologií a výpočetní techniky. Tyto oblasti jsou důležité pro každého, protože už dávno neplatí, že mezi základní znalosti a dovednosti patří číst, psát a počítat, ale v dnešní době také minimálně uživatelská znalost práce na počítači a minimálně jeden světový jazyk alespoň na komunikační úrovni. V letech 2007 a 2008 byla součástí strategie také příprava na předsednictví ČR v Radě EU, což také ovlivnilo jednotlivé vzdělávací oblasti.

Příprava na předsednictví byla samozřejmě důležitá, ale již se neodrazí v celkových výsledcích vzdělávání za rok 2009. Jednalo se v podstatě o jednorázovou aktivitu, která společně s ukončením předsednictví ČR v Radě EU zase vyprchala. Ale vzhledem k tomu, že Česká republika je součástí Evropské unie, myslím si, že by bylo dobré stále pokračovat ve vzdělávání v této oblasti, ne sice přímo v přípravě na předsednictví, ale základní informace a fungování Evropské unie by mělo být součástí všeobecné přehledu každého občana ČR.

Nové programy, nové možnosti a tím také nové oblasti vzdělávání. To je oblast informačních technologií a počítačů, oblast, která se rozvíjí neuvěřitelnou rychlostí a stejně rychle také zastarává. V podstatě žádný zaměstnanec se dnes neobejde bez kvalitních znalostí výpočetní techniky. Proto je dobré, že i na MV ČR se věnuje této oblasti zasloužená pozornost. Zaměstnanci mají možnost využít kurzů jak základní obsluhy počítače, tak novinek či speciálních programů.

V této oblasti mohu jen doporučit pokračovat v nastaveném trendu, protože jen tak si ministerstvo zabezpečí, že jeho zaměstnanci budou schopni využít počítačovou techniku ve svůj prospěch (a tak i ku prospěchu ministerstva) a k zefektivnění práce.

Další velkou kapitolou je jazykové vzdělávání. I na MV ČR mají zaměstnanci možnost zúčastnit se jazykových kurzů, které byly využívány ve zvýšené míře hlavně v minulých letech, a to v souvislosti s přípravou na předsednictví ČR v Radě EU. Vzhledem k tomu, že údaje za loňský rok nejsou k dispozici, neodvážuji se odhadovat, zda si počet

účastníků (a tedy i absolventů) jazykového vzdělávání udrží klesající tendenci, ale rozhodně by to nebylo žádoucí. V dnešní moderní době se již nikdo neobejde bez alespoň základní znalosti cizího jazyka (až na některé výjimky ze starší generace).

V oblasti jazykového vzdělávání rozhodně doporučuji posílit hodinovou dotaci na jazykové kurzy, pokud by toto nebylo možné, tak snížit celkové počty nabízených jazykových kurzů, které by potom mohly probíhat delší dobu. I přesto, že někteří zaměstnanci jsou jistě na velmi vysoké jazykové úrovni, v oblasti jazykového vzdělávání je důležitý neustálý, pravidelný (a nejlépe dennodenní) kontakt s jazykem.

Formy vzdělávání na MV ČR

Co se týče forem vzdělávání, jsou v současné době stále populárnější e-learningové kurzy. Jsou účastníkům vzdělávání dostupné v kteroukoliv denní dobu, takže se zaměstnanec může učit tehdy, kdy je to pro něj příjemné a přínosné. Může také studovat vlastním tempem, případně procházet komplikované úkoly několikrát. Přestože již od roku 2004 je zpracován projekt na zavedení e-learningového vzdělávání dostupného v síti intranet, bohužel stále nejsou k dispozici finanční prostředky ani technická podpora k jeho zprovoznění.

Vzhledem k tomu, že je na MV ČR plánována přestavba informačních a komunikačních sítí, mělo by se vedení zamyslet nad možností zahrnout do této změny sítí i vytvoření platformy pro provoz e-learningových kurzů prostřednictvím intranetu. Vzhledem ke stoupající oblíbenosti těchto kurzů by jistě účastníci vzdělávání tuto možnost ocenili. Navíc se tato investice vyplatí, vyžaduje sice vysoké vstupní náklady, ale jakmile je jednou e-learningová podpora vytvořena, jsou vynakládány pouze udržovací náklady.

Jak tedy vyplývá z analýzy a celkového srovnání správních úřadů, v oblasti vzdělávání na MV ČR jsou položeny dobré základy, zaměstnancům je nabízeno obrovské množství vzdělávacích aktivit, jejichž absolvováním získává MV velký počet úspěšných absolventů vzdělávání. Celkově tedy mohu Ministerstvu vnitra vřele doporučit, aby pokračovalo v nastoleném trendu a snažilo se zachovat (nebo i zvýšit) počet absolventů vzdělávání. Pokud se bude situace ve vzdělávání na MV ČR vyvíjet tímto směrem, bude ministerstvo „zásobováno“ schopnými pracovníky se všemi potřebnými znalostmi a dovednostmi.

5. Závěr

Jistě každý člověk si uvědomuje, že v dnešní, kdy se všechno rychle mění a zastarává, zastarávají i naše vědomosti. Navíc lidská paměť nemusí vždy fungovat stoprocentně a aby si člověk mohl něco nového zapamatovat, většinou je třeba něco starého zapomenout.

Všichni už jsme také přišli na to, že chceme-li být v zaměstnání úspěšní, dělat svoji práci dobře a být za ni náležitě odměněni nebo mít případně šanci na postup na vyšší pozici, těžko vystačíme se znalostmi a dovednostmi, s nimiž jsme opouštěli školu. I když v tu chvíli nám mohlo připadat, že více už se nikdy naučit nemůžeme a ani vlastně nechceme.

Téměř v každé dnešní profesi jsou využívány nové technologie, nové postupy, mění se legislativa a na všechny tyto změny by měl člověk reagovat a přizpůsobit se jim. Jinak se mu lehce může stát, že se na jeho místo dostane někdo, kdo zareagoval rychleji a nové situaci se přizpůbil. Každý z nás si tedy uvědomuje, že vzdělávání je součástí celého našeho života a ne jen té části, kdy musíme absolvovat povinnou školní docházku, příp. se pustíme do dalších stupňů studia. Vzdělávání totiž není jen o získávání odborných dovedností potřebných v zaměstnání, mělo by nám pomoci také v našem osobním rozvoji, při jednání s ostatními lidmi, abychom měli obecný přehled a udržovali se v dobré psychické a duševní pohodě, s bystrou myslí a dobrou pamětí. To se nám potom bude hodit po celý život.

Proto se ve své práci věnuji oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve veřejné správě a jako cíl své bakalářské práce jsem si stanovil zhodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků na Ministerstvu vnitra České republiky. A tento cíl byl splněn. Také hypotéza, kterou jsem si stanovil, byla ověřena – vzdělávání na MV ČR probíhá zcela v souladu s Pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a MV ČR se v některých oblastech vzdělávání dokonce pohybuje na předních pozicích (ve srovnání s ostatními správními úřady) – zejm. jde o oblast jazykového vzdělávání, přípravy rezortu na předsednictví ČR v Radě EU nebo také v oblasti základního manažerského vzdělávání.

Ministerstvo vnitra ČR, stejně jako většina firem i státních organizací, už přišlo na to, že je dobré do vzdělání svých zaměstnanců investovat, i když tyto náklady jsou mnohdy velmi vysoké a citelně zasahují do rozpočtu organizace, ale správné vedení také chápe, že jsou to náklady a investice, které se mnohonásobně vrátí. Vzdělání zaměstnanci podávají lepší

výkon, je-li o ně dobře postaráno, budují pozitivní image organizace a šíří její dobré jméno. Navíc dojde-li ke změnám v organizaci, má zaměstnavatel k dispozici další zaměstnance schopné dané místo zastoupit.

I když ve starším věku si asi člověk říká, že už mu nějaké to vzdělávání nestojí za tu práci, nebo naopak mladý člověk, čerstvý absolvent, má zase pocit, že teď, v tuto chvíli ví naprosto všechno a žádné další učení a vzdělávání se není nutné. Všichni v určité fázi přijdeme na to, že člověk se má pořád co učit, nikdy neví všechno, občas něco zapomene a je tedy potřeba si tuto znalost osvěžit, příp. doplnit.

Celoživotní vzdělávání by tak podle mne nemělo být povinností, ale spíše samozřejmostí a běžnou součástí života každého z nás.

Na úplný závěr bych rád poděkoval zaměstnancům Ministerstva vnitra České republiky, hlavně paní PhDr. Janě Novákové, za vstřícnost a materiály poskytované během zpracování práce.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BELCOURT, Monica; WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Přel. P. Trmač. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
3. BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2007. 211 s. ISBN 978-80-7357-248-8.
6. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. LEŠTINSKÁ, Vlasta. *Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců statutárního města Olomouce* (in *Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě*, sborník z VI. Konference Olomouc, 2004, ISBN 80-244-0923-2
9. LEŠTINSKÁ, Vlasta; VIDLÁKOVÁ, Olga; ŠELEŠOVSKÝ, Jan; ŠPAČEK, David. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 180 s. ISBN 80-210-3984-1.
10. POMAHAČ, Richard. *Průvodce veřejnou správou*. 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 1999. 246 s. ISBN 80-85866-42-0.
11. POMAHAČ, Richard; VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.
12. POSTRÁNECKÝ, Josef. *Veřejná správa v České republice*. 2. vyd. Praha: MV ČR, úsek veřejné správy, 2005. 125 s. bez ISBN.

Legislativní zdroje:

13. Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (Služební zákon)

14. Usnesení vlády České republiky č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech
15. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
16. Nařízení vlády č. 137/2008 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě

Interní materiály Ministerstva vnitra České republiky:

17. Informace o vzdělávání zaměstnanců Ministerstva vnitra za rok 2007. Praha: MV ČR, 2008. Č. j.: MV-26034-1/SP-2008.
18. Informace o vzdělávání zaměstnanců Ministerstva vnitra za rok 2008. Praha: MV ČR, 2009. Č. j.: MV-107- 19/SP-2009.
19. Informace o vzdělávání zaměstnanců Ministerstva vnitra za rok 2009. Praha: MV ČR, 2010. Č. j.: MV-913-14/SP-2010.
20. Informace o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a o dodržování Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech za rok 2007. Praha: MV ČR, 2008.
21. Informace o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a o dodržování Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech za rok 2008. Praha: MV ČR, 2009.

Internetové zdroje:

22. Jednotná právní norma pro úředníky státu i úředníky územně samosprávných celků. [online] [cit. 5. 3. 2010]. Dostupný z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/jednotna-pravni-norma-pro-uredniky-statu-i-uredniky-usc-525010.aspx>>
23. MENŠÍK, František. Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy. 2000. [online] [cit. 13. 10. 2009]. Dostupný z WWW: <http://www.europeum.org/disp_article.php?aid=234>
24. Minimum personálního řízení ve veřejné správě. [online] [cit. 8. 10. 2009]. Dostupný z WWW: <http://web.mvcr.cz/archiv_2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html>
25. Ministerstvo vnitra České republiky. [online] [cit. 8. 10. 2009]. Dostupný z WWW: <www.mvcr.cz>
26. Návrh koncepce vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. [online] [cit. 8. 10. 2009]. Dostupný z WWW: <http://www.estat.cz/share/pdf/Navrh_koncepce_vzdelavani_zamestnancu_ve_verejne_sprave.pdf>

27. Odbor personální - činnost oddělení personálního rozvoje. [online] [cit. 13. 10. 2009].
Dostupný z WWW: <<http://web.mvcr.cz/archiv2008/ministerstvo/person/cinnost.html>>
28. Prezentace Ministerstva vnitra, Odbor rozvoje lidských ve veřejné správě. [online] [cit. 13. 10. 2009]. Dostupný z WWW:
<<http://web.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/index.html>>
29. Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. [online] [cit. 8. 10. 2009]. Dostupný z WWW:
<http://web.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html>
30. Seznamte se - odbor personální. [online] [cit. 8. 10. 2009]. Dostupný z WWW:
<<http://www.mvcr.cz/clanek/seznamte-se-odbor-personalni.aspx>>
31. Teze zákona o úřednících ve veřejné správě a o vzdělávání ve veřejné správě. [online] [cit. 8. 10. 2009]. Dostupný z WWW:
<<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/archiv.html>>
32. Veřejná správa. [online] [cit. 8. 4. 2010]. Dostupný z WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Ve%C5%99ejn%C3%A1_spr%C3%A1va>
33. Veřejná správa: Vzdělávání a akreditace. [online] [cit. 8. 10. 2009]. Dostupný z WWW:
<http://web.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/system/o_sprave.html>
34. Vzdělávání a rozvoj pracovníků. [online] [cit. 8. 10. 2009]. Dostupný z WWW:
<http://web.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_vzdel.html>

Seznam zkratk

Bc.	bakalář, bakalářský
ČR	Česká republika
ECDL	European Computer Driving Licence
EKIS	Ekonomický informační systém
EU	Evropská unie
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ISS	Institut státní správy
Kč	Koruna česká
Mgr.	magistr, magisterský
MV	Ministerstvo vnitra České republiky
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
OPe	Odbor personální
OVZ	Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje
OVZ OPe	Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje Odboru personálního
příp.	případně
Sb.	Sbírka zákonů
SV	střední vzdělání
str.	strana
VŠ	vysokoškolské vzdělání
UV	usnesení vlády

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

Martin Heczko

Adresa trvalého pobytu studenta:

Modrá 1922, 735 41 Petřvald u Karviné

Přílohy

Příloha 1	Struktura vzdělávání zaměstnanců správních úřadů
Příloha 2	Počty absolventů vzdělávání
Příloha 3	Průměrný počet typů vzdělávacích akcí v jednotlivých vzdělávacích oblastech
Příloha 4	Průměrný počet dní na typ vzdělávací akce
Příloha 5	Přehled správních úřadů oslovených v oblasti hodnocení vzdělávání
Příloha 6	Srovnání počtu absolventů vzdělávání na MV ČR s počty absolventů na ostatních správních úřadech
Příloha 7	Seznam některých standardizovaných jazykových zkoušek na úrovni 2 a 3 pro angličtinu, němčinu a francouzštinu
Příloha 8	Srovnání celkového počtu absolventů vzdělávání na jednotlivých správních úřadech v letech 2007 a 2008